

المبادئ التوجيهية للشراكة بين القطاعين العام والخاص



الفهرس

8	1. لمحة عامة	8
8	1.1 مقدمة	8
8	1.2 هيكل الوثيقة	8
9	1.3 ما هي الشراكة بين القطاعين العام والخاص؟	9
10	1.4 الحاجة إلى إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص	10
11	1.5 دورة حياة مشروع الشراكة	11
12	1.6 الأطراف المعنية الرئيسية	12
18	2. تحديد ودراسة المشروع	18
18	2.1 مسار المشروع	18
20	2.2 تقرير مفهوم المشروع	20
21	2.2.1 الأهداف	21
21	2.2.2 وصف المشروع	21
22	2.3 الأدوار والمسؤوليات	22
23	3. إعداد المشروع باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص	23
23	3.1 عملية تخصيص الموازنة	23
25	3.2 تقييم الاحتياجات	25
26	3.2.1 أهداف المشروع	26
27	3.2.2 تقييم الخيارات	27
27	3.2.3 نطاق المشروع	27
28	3.2.4 تحديد الأطراف المعنية الرئيسية	28
30	3.2.5 مواصفات المخرجات	30
32	3.3 تحليل خيارات الشراكة بين القطاعين العام والخاص	32
34	3.4 العناية الواجبة	34
34	3.4.1 العناية الواجبة الفنية	34
34	3.4.2 العناية الواجبة البيئية	34
35	3.4.3 العناية الواجبة القانونية	35
35	3.4.4 العناية الواجبة المالية	35
35	3.4.5 تقييم الأثر الاقتصادي والاجتماعي	35
36	3.5 تحليل المقارنة المعيارية	36
36	3.6 قياس اهتمام المستثمرين في السوق	36
37	3.7 آلية السداد	37
37	3.8 تقييم المخاطر	37



42	تحليل القيمة مقابل المال	3.9
43	التقييم الكمي للقيمة مقابل المال	3.9.1
43	نموذج الحالة الأساسية	3.9.1.1
44	نموذج الحالة الأساسية المعدل حسب المخاطر	3.9.1.2
44	نموذج الشراكة المعدل حسب المخاطر	3.9.1.3
47	تحليل الحساسية	3.9.1.4
47	اختبار القيمة مقابل المال	3.9.1.5
48	التقييم النوعي للقيمة مقابل المال	3.9.2
49	اتخاذ قرار التعاقد	3.10
49	استراتيجية وخارطة التعاقد	3.11
50	استراتيجية التنفيذ	3.12
51	خارطة مخرجات المشروع	3.13
51	خارطة التعاقد على المشروع	3.14
53	عينة من محتويات دراسة الجدوى	3.15
54	الأدوار والمسؤوليات	3.16

55 .4 عملية التعاقد على المشروع.

55	مرحلة التعبير عن الاهتمام والتأهيل المسبق	4.1
55	إعداد وثيقة التعبير عن الاهتمام	4.1.1
56	الإعلان عن طلب التعبير عن الاهتمام	4.1.2
56	تقييم طلب تقديم المؤهلات وبيان المؤهلات	4.1.3
58	استبيان التأهيل المسبق	4.1.4
59	التقييم	4.1.5
59	مرحلة طلب تقديم العروض	4.2
59	مقدمة	4.2.1
61	إعداد وثيقة طلب تقديم العروض	4.2.2
64	عقود المشروع	4.2.3
65	تقييم العروض	4.2.4
69	عملية تقديم العروض	4.3
69	استلام العروض	4.3.1
69	إجراء تقييم العروض	4.3.2
72	اعتبارات هامة لإدارة عملية تقديم العروض	4.3.3
73	التفاوض مع مقدم العرض المفضل	4.4
74	مسائل ينبغي مراعاتها	4.4.1
75	الأدوار والمسؤوليات	4.5



77	5. عملية ما بعد التعاقد	77
77	5.1 إدارة العقد	77
77	5.1.1 هيكل إدارة العقد	77
78	5.1.2 إدارة التغيير	78
78	5.1.3 انتهاء العقد	78
79	5.2 مراقبة أداء الشراكة بين القطاعين العام والخاص وإدارة المخاطر	79
79	5.2.1 الهدف	79
79	5.2.2 مراقبة الأداء	79
80	5.2.3 إدارة المخاطر	80
81	5.3 الأدوار والمسؤوليات	81

82	الملحق 1 - تعيين مستشار المشروع	82
82	الغرض من هذا القسم	82
82	الإرشادات	82
82	1.1 دور مستشار المشروع	82
82	1.2 عملية التوظيف	82
83	1.2.1 الاختصاصات	83
85	1.2.2 الإعلان	85
85	1.2.3 الجلسة التعريفية	85
85	1.2.4 وضع اللمسات الأخيرة على الاتفاقية وإبرامها	85
86	القائمة المرجعية	86

87	الملحق 2 - العروض الابتكارية	87
87	الهدف	87
87	الإرشادات	87

89	الملحق 3 - القوائم المرجعية	89
89	تحديد المشروع ودراسته	89
90	تقرير مفهوم المشروع	90
91	إعداد المشروع باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص (دراسة الجدوى)	91
96	التعبير عن الاهتمام وطلب تقديم المؤهلات	96
97	طلب تقديم العروض	97
98	عملية تقديم العروض	98
99	عملية ما بعد التعاقد (العقد)	99

قاموس المصطلحات

أصول المشروع	الأصول
نموذج الحالة الأساسية	نموذج الحالة الأساسية
العرض الخاص بمشروع محدد	العرض
الضمان المقدم للعرض المحدد	الضمان الابتدائي
مستشار أو مجموعة من المستشارين الذين يتنافسون على مشروع معين	مقدم العرض
عملية نشر مناقصة والتواصل مع مقدمي العروض المحتملين من أجل تحديد مقدم العرض المفضل	عملية الطرح
النفقات الرأسمالية المتعلقة بالمشروع	النفقات الرأسمالية
عدد من المستشارين الملتزمين بتقديم عروضهم سويًا لمشروع ما	الائتلاف
إدارة عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص على النحو المحدد في القسم الخامس	إدارة العقود
الخبرات السابقة التي تؤهل مقدمي العروض	الخبرات السابقة
مخرجات المشروع	المخرجات
دائرة المالية بدبي	دائرة المالية
استثناءات من الشروط والأحكام المحددة في طلب تقديم العروض	الاستثناءات
تصميم وإنشاء عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص	التصميم والإنشاء
تصميم وإنشاء وتشغيل عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص	التصميم والإنشاء والتشغيل
تصميم وإنشاء وتشغيل وتمويل عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص	التصميم والإنشاء والتشغيل والتمويل
عملية التحقق من صحة المدخلات المقدمة	العناية الواجبة
طلب التعبير عن الاهتمام	التعبير عن الاهتمام
دراسة الجدوى التي تتناول المشروع	دراسة الجدوى
الموافقة النهائية المقدمة من الجهة العامة لمشروع محدد	الموافقة النهائية
جهاز الرقابة المالية هو سلطة عامة تهدف إلى: الرقابة على المال العام من خلال التحقق من مشروعية وحسن التصرف في استخدامه وإدارته؛ وتعزيز مبدأ الشفافية والنزاهة؛ ومكافحة الفساد المالي والإداري بشتى صوره ومظاهره وأساليبه؛ والتثبت من أن القرارات والإجراءات الإدارية في الجهات الخاضعة تتم وفقاً للتشريعات المعمول بها في الإمارة؛ وتعزيز وضمان المساءلة الفعالة والمساهمة في خلق بيئة محفزة للرقابة وإدارة المخاطر وفقاً للقانون رقم 4 لسنة 2018 الذي يمنح الجهاز الاستقلال المالي والإداري كسلطة عامة تابعة للحاكم.	جهاز الرقابة المالية



الجهة الحكومية	جميع الجهات التي تخضع للموازنة العامة للحكومة، أو التي توافق عليها اللجنة العليا للسياسة المالية
مقدمو العروض المعنيين	أي أطراف تتقدم بعرض محدد
معدل العائد الداخلي	معدل العائد الداخلي
الجهات العاملة في السوق	أي جهات تعمل في القطاع ذو الصلة بما في ذلك المطورين والمستثمرين والبنوك وما إلى ذلك
طريقة التعاقد	الطريقة المقترحة للتعاقد على شراء أصل أو خدمة
صافي القيمة الحالية	صافي القيمة الحالية
التشغيل والصيانة	التشغيل والصيانة
لجنة الشراكة	لجنة مشكلة من الجهة الحكومية بموجب المادة 11 من قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص
عقد / اتفاقية الشراكة	العقد المبرم بين جهة عامة وجهة من القطاع الخاص
مدير عقد الشراكة	مدير مؤهل تعينه الجهة الحكومية يؤدي دور جهة الاتصال الرئيسية مع الشريك من القطاع الخاص
مراقبة الأداء	مراقبة أداء القطاع الخاص في تسليم مشاريع الشراكة المتعاقد عليها
مسار المشاريع ذات الأولوية	مشاريع مهمة تخططها الجهات الحكومية بدي
الجهات الخاصة	أي جهات تهتم بالشراكة مع الحكومة في مشروع محدد
جهة الاتصال	جهة/شخص محدد تم تعيينه كجهة اتصال رئيسية لمشروع محدد
الشراكة	الشراكة بين القطاعين العام والخاص
قانون الشراكة	قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص في دبي رقم (22) لسنة 2015 بشأن تنظيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إمارة دبي
مشروع الشراكة	مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص
البيع الجزئي	الخصخصة الجزئية للأصل أو الخدمة
استبيان التأهيل المسبق	استبيان التأهيل المسبق
المشاريع ذات الأولوية	المشاريع التي حددها دائرة المالية كأولوية قصوى
الطرف الخاص	جهة تجارية خاصة تزاوّل أعمالاً وفقاً لقوانين دولة الإمارات العربية المتحدة
الخصخصة / البيع بالكامل	خصخصة أحد الأصول أو الخدمات التي لم يعد للحكومة فيها سيطرة بعد الآن
احتمالية الحدوث	فرص حدوث مخاطر محددة
تقرير مفهوم المشروع	تقرير يعرض نظرة عامة عن المشروع ووصف موجز له
دورة حياة المشروع	دورة حياة مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص على النحو المحدد في القسم 1-5
خارطة التعاقد على المشروع	خطة التعاقد على مشروع محدد



مقارن القطاع العام	مقارن القطاع العام
طلب تقديم العروض	طلب تقديم العروض
طلب تقديم المؤهلات	طلب تقديم المؤهلات
توزيع المخاطر بين القطاعين العام والخاص في مشروع الشراكة	توزيع المخاطر
تكلفة إضافية للتعويض عن المخاطر	علاوة المخاطر
التحقق من المشروع	الدراسة
شركة ذات أغراض خاصة	شركة ذات أغراض خاصة
الأطراف المشاركة في المشروع و/أو التي لها تأثير على المشروع	الأطراف المعنية
بيان المؤهلات	بيان المؤهلات
اللجنة العليا للسياسة المالية بحكومة دبي	اللجنة العليا للسياسة المالية
المستشار الفني الذي يتقدم لمشروع للتعامل مع الجوانب الفنية لعملية التعاقد	المستشار الفني
العرض الفني المقدم رداً على طلب تقديم العروض	المظروف الفني
عملية تقييم العرض الفني وتصنيفه	التقييم الفني
وثيقة تطرحها جهة عامة تطلب تقديم عروض لمشروع ما	المناقصة
الاختصاصات	الاختصاصات
الحد المالي	الحد
الجدول الزمني المحدد للأنشطة والمراحل	الجدول الزمني
ائتلاف من المستشارين الماليين والفنيين والقانونيين، يساعد الجهة الحكومية في تقييم المشروع والتعاقد عليه	مستشارو المشروع
رسوم موحدة	رسوم موحدة
القيمة مقال المال	القيمة مقال المال
تحليل القيمة مقال المال	تحليل القيمة مقال المال



1.1 مقدمة

أعدت دائرة المالية هذه الإرشادات المتعلقة بالشراكات بين القطاعين العام والخاص لدعم إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص الجاري تطويره، والذي يتضمن القانون رقم 22 لعام 2015 واللوائح المنظمة له، وتهدف هذه الوثيقة إلى عرض مقدمة لمفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص وما ينطوي عليه هذا المفهوم، ولتسترشد بهذه الوثيقة الجهات الحكومية والأطراف المعنية الرئيسية الأخرى فيما يتعلق بكيفية دراسة المشاريع لمعرفة ملاءمة مشروع الشراكة وكيف سيتم التعاقد عليه باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وإدارة عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص بعد ترسيته. علاوة على ذلك، فإنها تحدد أدوار ومسؤوليات الأطراف المعنية الرئيسية على مستوى دورة حياة المشروع، وكيف ينبغي هيكلة المشاريع وتقييمها ومراقبتها لضمان الاتساق في جميع الشراكات بين القطاعين العام والخاص.

تم إعداد هذه الإرشادات بهدف مساعدة جميع الجهات الخاضعة لقانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص في عملية التعاقد، وعلى هذا النحو، سوف تدعم دائرة المالية الجهات الحكومية أثناء عملية التعاقد بهدف ضمان فعالية التنفيذ، وستحتاج إلى موافقة مسبقة من اللجنة العليا للسياسة المالية.

1.2 هيكل الوثيقة

تهدف هذه الإرشادات إلى مساعدة الجهات الحكومية على دراسة المشاريع والتعاقد عليها باستخدام الشراكات بين القطاعين العام والخاص؛ وبناءً عليه، تم إعداد الوثيقة بحيث تعكس دورة حياة التعاقد وتمكين سهولة الوصول إلى المعلومات للهيئة التي تهدف إلى التعاقد على المشروع.

تنقسم الوثيقة إلى 6 أقسام: القسم الأول، وهو القسم الحالي، الذي يعرض مقدمة للإرشادات ويضعها في السياق الأكبر لإطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص الذي تتبناه حكومة دبي؛ والقسم الثاني الذي يتناول عملية تحديد المشاريع ودراساتها، والتعريف بالخطوات التي يجب أن تتخذها الجهة الحكومية لتحديد ما إذا كان ينبغي اختبار المشاريع لمعرفة مدى ملاءمته للشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتحديد كيفية تطبيق المعايير النوعية لتحليل ملاءمة نموذج الشراكة؛ والقسم الثالث، الذي يتناول إعداد المشروع باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بما في ذلك إعداد وثيقة دراسة الجدوى التي تشمل تحليل القيمة مقابل المال الذي يدعم قرار التعاقد على المشروع باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص؛ والقسم الرابع، الذي يتناول عملية التعاقد، ويحدد الإجراءات والمستندات التي يجب إعدادها لضمان تنافسية وقوة عملية الطرح؛ والقسم الخامس، الذي يتناول عملية ما بعد الترسية، بما في ذلك أفضل الممارسات لإدارة العقود، ومراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية، وإدارة نظام العقوبات/الحوافز؛ والقسم السادس يتضمن الملاحق (1 و2)، والذي يتضمن إرشادات حول تعيين مستشاري المشروع وإجراءات استلام وتقييم العروض الابتكارية.

ويتم تنظيم كل قسم حسب الترتيب التالي:

- ◀ الهدف، الذي يحدد الغرض الرئيسي من الاضطلاع بالمهام المطلوبة بموجب القسم، ويخلص متطلبات التسليم بموجب القسم.
- ◀ الإرشادات، وهي الإرشادات الموجهة إلى الجهات الحكومية والتي تمكنهم من إجراء تحليل الجدوى، والتعاقد، وإدارة العقود بعد التعاقد بأقل قدر من المساعدة، في حال رغبتهم في ذلك.
- ◀ الأدوار والمسؤوليات، التي توزع الوظائف الرئيسية على مستوى دورة حياة القسم على الأطراف المعنية الرئيسية المحددة أدناه في 1-6.
- ◀ القائمة المرجعية، التي تسرد الأسئلة الرئيسية التي يجب على الجهة الحكومية الإجابة عنها قبل الانتهاء من القسم، وترد القائمة المرجعية الخاصة بكل قسم في الملحق 3.



1.3 ما هي الشراكة بين القطاعين العام والخاص؟

يعرّف البنك الدولي الشراكة بين القطاعين العام والخاص على أنها «عقد طويل الأجل بين جهة خاصة وجهة حكومية، لتوفير أصول أو خدمات عامة، يتحمل فيها الطرف الخاص مسؤولية كبيرة عن المخاطر وإدارتها، وترتبط أتعابها بالأداء.»

يتم تصنيف الشراكات بين القطاعين العام والخاص على أساس ثلاثة معايير عامة - نوع الأصول المعنية، والوظائف المنوطة بالطرف الخاص، وطريقة الدفع للطرف الخاص:

(أ) الأصول - تتضمن العديد من الشراكات بين القطاعين العام والخاص تمويل الأصول العامة الجديدة وبناءها وإدارتها، وغالبًا ما تسمى مشاريع «جديدة كليًا»؛ وتتضمن بعض الشراكات بين القطاعين العام والخاص نقل المسؤولية عن ترقية وإدارة الأصول الحالية إلى شركة خاصة، والمعروفة باسم المشاريع «المُعَاد تطويرها». وغالبًا ما تكون مشاريع الشراكة كبيرة وتتطلب رؤوس أموال ضخمة (مثل الطرق والجسور والمستشفيات وأنظمة المترو ومحطات الطاقة وتحويل النفايات إلى طاقة وأنظمة المياه والصرف الصحي وغيرها).

(ب) الوظائف - يمكن أن تشمل أيًا مما يلي أو جميع ما يلي: التصميم - تصميم المشروع من المفهوم الأولي ومتطلبات المخرجات، أو الإنشاء أو التجديد، أو جمع التمويل، أو تشغيل أحد الأصول أو صيانته وإزالته، أو هدمه أو إيقاف تشغيله. وفي معظم الحالات، يتحمل القطاع الخاص مسؤولية التشغيل طويل الأجل للأصل وتقديم الخدمة إما إلى جهة حكومية أو لمستخدمين نهائيين.

(ت) آلية السداد - بناءً على الخدمات التي يقدمها الطرف الخاص، يمكن أن يتم السداد إلى القطاع الخاص إما عن طريق «المستفيد» أو «الحكومة» أو مزيجًا منهما:

(أ) الشراكات «القائمة على السداد عن طريق المستخدم» - حيث يوفر الطرف الخاص خدمة مباشرة للمستخدمين النهائيين ويحقق إيرادات عن طريق محاسبة المستخدمين النهائيين بشكل مباشر نظير تلك الخدمة، وقد تُستكمل هذه الإيرادات بمدفوعات قائمة على الأداء أو مخرجات من الحكومة.

(ب) الشراكات «القائمة على السداد عن طريق الحكومة» - حيث تمثل الحكومة المصدر الوحيد للإيرادات التي يقوم بتحصيلها الطرف الخاص، ويمكن للمدفوعات أن تعتمد إما على توفر الأصل أو الخدمة وفقًا للجودة والمدة المحددتين المتعاقد عليهما (مدفوعات قائمة على «الأداء») أو تعتمد على المخرجات للخدمات المقدمة للمستخدمين، وترتبط أتعاب الطرف الخاص بالأداء.

(ت) الشراكات «المختلطة» - حيث يتم تحقيق إيرادات «الطرف الخاص» من خلال محاسبة المستخدمين النهائيين مباشرة نظير تقديم خدمة، مع استكمالها بمدفوعات قائمة على الأداء أو مخرجات من الحكومة.

يستلزم جميع ما سبق الاستفادة من خبرات القطاع الخاص وكفاءته وإبداعه على الصعيدين المحلي والدولي؛ وتحقيقًا لهذه الغاية، أصدرت حكومة دبي القانون رقم 22 لعام 2015 («قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص») لتوفير إطار قانوني للجهات الحكومية للدخول في عقود شراكة مع القطاع الخاص. ويتم حاليًا إعداد الإطار، مع إصدار سياسة الشراكة بين القطاعين العام والخاص على مستوى الإمارة، وإنشاء وحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص داخل دائرة المالية، ووضع الإرشادات التشغيلية بناءً على أفضل الممارسات على مستوى دورة حياة التعاقد (هذه السلسلة من الوثائق)، وصياغة نهج موحد للموازنة لإدارة التزامات الشراكة بين القطاعين العام والخاص وإدارة التعرض للمخاطر المالية المتراكمة.

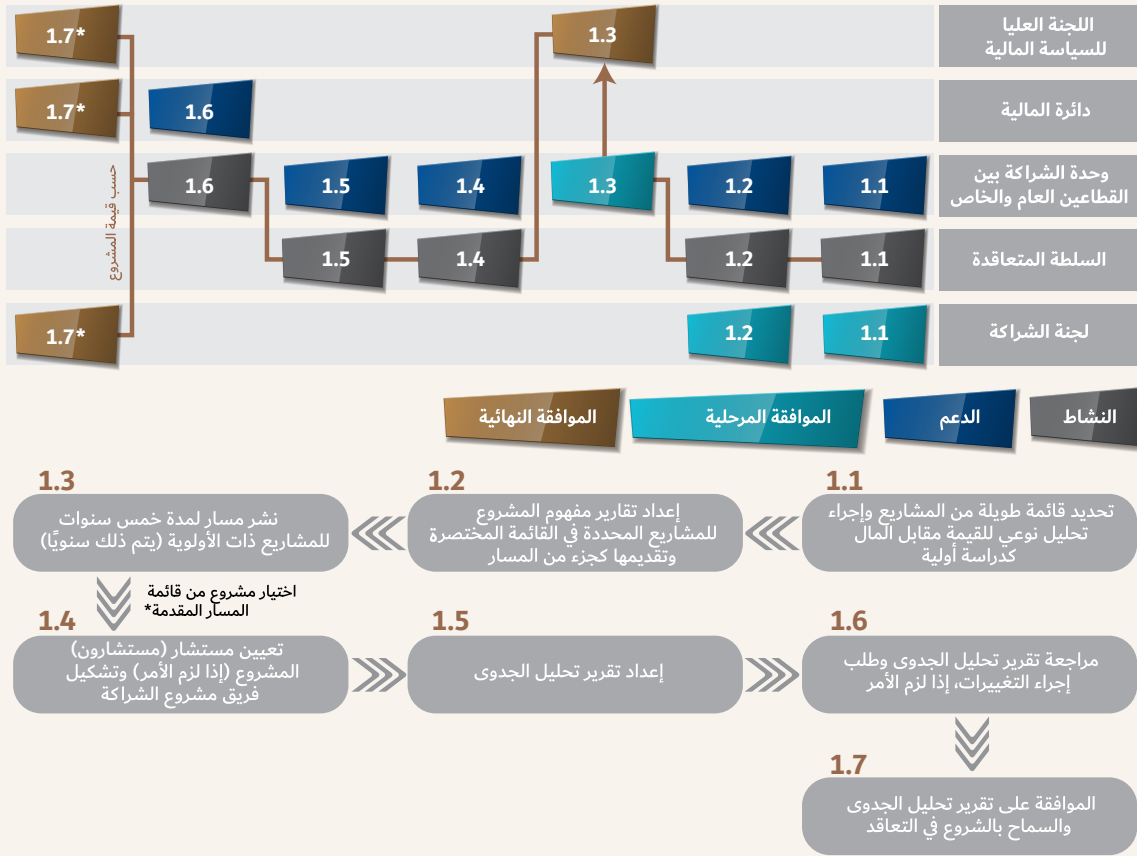
1.5 دورة حياة مشروع الشراكة



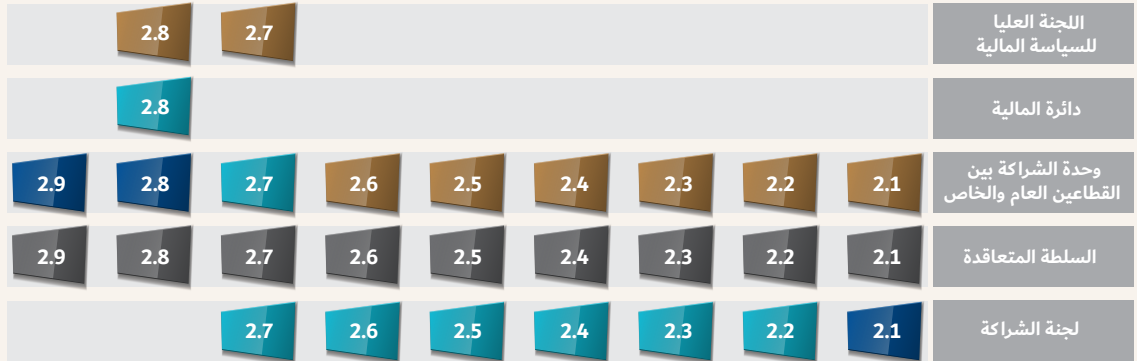
يمكن تقسيم دورة حياة مشروع الشراكة إلى ست مراحل رئيسية:

1. تحديد المشروع ذو الأولوية، بناءً على مسار المشاريع ذات الأولوية الذي أعدته دائرة المالية بالتعاون مع مختلف الجهات الحكومية.
2. مرحلة دراسة إمكانية الشراكة بين القطاعين العام والخاص، التي يجب خلالها إصدار تقرير مفهوم المشروع.
3. مرحلة إعداد المشروع باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص، التي يجب خلالها إصدار دراسة جدوى تفصيلية ونموذج مالي.
4. عملية التعاقد، التي يجب خلالها صياغة الوثائق المطلوبة - بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، التعبير عن الاهتمام، وطلب تقديم المؤهلات، وطلب تقديم العروض، وتقرير تقييم العروض، وترشيح مقدم العرض المفضل.
5. إبرام عقد الشراكة وإدارته طوال مدة الاتفاقية.
6. مرحلة التسليم في نهاية العقد.

1.6 الأطراف المعنية الرئيسية



الشكل 3: بدء دورة حياة العملية بالإضافة إلى الموافقات الرئيسية المطلوبة في كل مرحلة والأطراف المعنية المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة وإصدار الموافقة المرحلية (إن وجدت) ومنح الموافقة النهائية



الشكل 4: دورة حياة عملية التعاقد بالإضافة إلى الموافقات الرئيسية المطلوبة في كل مرحلة والأطراف المعنية المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة وإصدار الموافقة المرحلية (إن وجدت) ومنح الموافقة النهائية





اعتماد	توصية	إعداد	الوثيقة
دائرة المالية	--	الجهات الحكومية	تقرير مفهوم المشروع
المجلس التنفيذي واللجنة العليا للسياسة المالية	--	دائرة المالية	مسار المشروع
دائرة المالية	--	الجهات الحكومية	طلب تقديم العروض للخدمات الاستشارية للمشروع
مدير عام الجهة/دائرة المالية/اللجنة العليا للسياسة المالية	لجنة الشراكة/مدير عام الجهة/دائرة المالية	الجهات الحكومية	دراسة الجدوى*
دائرة المالية**	--	الجهات الحكومية	طلب التعبير عن الاهتمام
دائرة المالية**	--	الجهات الحكومية	مذكرة المعلومات
دائرة المالية**	--	الجهات الحكومية	طلب تقديم المؤهلات
دائرة المالية**	--	الجهات الحكومية	تقرير تقييم طلب تقديم المؤهلات
دائرة المالية**	--	الجهات الحكومية	طلب تقديم العروض
دائرة المالية**	--	الجهات الحكومية	عقود المشروع
دائرة المالية**	--	الجهات الحكومية	تقرير تقييم العروض

*تتوقف عملية الموافقة على دراسة الجدوى على قيمة المشروع؛ وذلك على الرغم من إعداد الجهات الحكومية لها بشكل دائم، فبالنسبة للمشروع الذي تقل قيمته عن 200 مليون درهم، توصي لجنة الشراكة بالموافقة على الدراسة، ويمنح المدير العام للجهة الموافقة، وبالنسبة للمشاريع التي تتراوح قيمتها بين 200 و500 مليون درهم، يوصي المدير العام للجهة بالموافقة على الوثيقة وتمنح دائرة المالية الموافقة النهائية، وبالنسبة للمشاريع التي تزيد قيمتها عن 500 مليون درهم، توصي دائرة المالية بالموافقة على الوثيقة وتمنح اللجنة العليا للسياسة المالية الموافقة النهائية.** يجب أن توافق اللجنة العليا للسياسة المالية على جميع الاستثناءات في الإرشادات بناء على توصية من دائرة المالية.

الشكل 5: قائمة الوثائق التي سيتم إصدارها أثناء عملية التعاقد والأطراف المعنية المسؤولة عن الإعداد والتوصية والموافقة





وفقاً لما هو منصوص عليه في قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص، يوجد عدد من الأطراف المعنية الرئيسية مسؤول عن أداء المهام، وإجراء المراجعة وتقديم الموافقات، ويتم استشارتهم للحصول على الرؤى بشكل متكرر، واطلاعهم بسير المشروع على فترات متقطعة:

1. **الجهة الحكومية:** تعتبر جميع الجهات التي تخضع للموازنة العامة للحكومة، أو الجهات التي توافق عليها اللجنة العليا للسياسة المالية (انظر أدناه)، "جهات حكومية"، كما هو مشار إليه فيما بعد في هذه الوثيقة.

دراسة مشروع ما لمعرفة إمكانية الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وإعداد المشروع باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتنفيذ عملية التعاقد، سيتعين على الجهة الحكومية تشكيل فريق مشروع الشراكة (انظر البند 6 أدناه)، الذي يتم تحديد أعضائه والمسؤوليات المنوطة بالفريق وفقاً لتقدير المدير العام للجهة الحكومية. ويتكون فريق مشروع الشراكة أيضاً من مستشاري المشروع الذين يتم تعيينهم بغرض مساعدة الجهة الحكومية على تقييم المشروع والتعاقد عليه. وفقاً لما هو منصوص عليه في المادة 10 من قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص، تتولى الجهات الحكومية مسؤولية ما يلي:

- ◀ إعداد الدراسات اللازمة لتحديد الأسباب الموجبة لتنفيذ المشروع المقترح، على أن تشمل هذه الدراسات بيان الجدوى المالية والاقتصادية والفنية والاجتماعية للشراكة، والمستفيدين منها، والمعايير المناسبة لاختيار الشريك، وبرنامج تنفيذ المشروع، وتحليل المخاطر المرتبطة بهذا التنفيذ.
- ◀ تحديد الموارد البشرية والمالية والفنية اللازمة للمشروع، وطرق تمويله، ومساهمة طرفيه فيه، وتوزيع حصص العوائد المالية الناتجة عنه، ومقابل تقديم الخدمة، والإعفاءات منها، وحقوق الملكية الفكرية، وغيرها.
- ◀ التنسيق مع الجهات الحكومية المعنية بالمشروع للوقوف على مدى تأثيره على خططها بشكل خاص، وعلى الخطط الاستراتيجية للحكومة بشكل عام.
- ◀ دراسة وتقدير كافة الجوانب المالية لعقد الشراكة واعتمادها من الدائرة.
- ◀ اقتراح المعايير الواجب توفرها في الجهة المراد التعاقد معها، واقتراح عقود الشراكة المبدئية وملحقاتها.
- ◀ التنسيق مع الدائرة لتحديد أساليب الشراكة الملائمة لطبيعة المشروع أو الخدمة وفقاً لأساليب الشراكة المنصوص عليها في هذا القانون.
- ◀ اختيار الشركات الاستشارية المؤهلة/مستشاري المشروع لإجراء الدراسات المتعلقة بالمشروع.
- ◀ تشكيل فريق عمل مع القطاع الخاص، للتعاون حول آليات العمل وتوفير المعلومات اللازمة وتبادلها وتحديثها والتعاون بشأن التطورات الفنية وحاجة العمل.
- ◀ الإشراف على حسن تنفيذ شركة المشروع لالتزاماتها المنصوص عليها في عقد الشراكة، واتخاذ التدابير اللازمة والفورية لمعالجة أي إخلال أو تقصير في تنفيذ هذه الالتزامات بالشكل الذي يضمن استمرار المشروع في تحقيق الأهداف المرجوة منه.
- ◀ التنسيق مع السلطات المختصة (وفقاً لما هو منصوص عليه في المادة 8 من قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص) بشأن تذييل المعوقات التي قد تحول دون تنفيذ المشروع.





- ◀ إخطار دائرة الرقابة المالية بأية مخالفات مالية قد ترتكبها شركة المشروع.
- ◀ إعداد تقارير ربع سنوية، تتضمن بيان سير العمل خلال تنفيذ عقد الشراكة، والمعوقات التي تعترض تنفيذه، إن وجدت، واقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها، ورفع هذه التقارير إلى الدائرة.
- 2. **دائرة المالية:** دائرة المالية هي الهيئة الرئيسية للموازنة في الإمارة وتقوم بدور الوكالة الأم لوحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وستتولى المهام التالية:
 - ◀ وضع السياسة العامة التي تنظم مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، والرفع بها إلى اللجنة العليا للسياسة المالية (انظر أدناه) للموافقة عليها.
 - ◀ اقتراح التحديثات والمستجدات في التشريعات التي تنظم الشراكات بناءً على أفضل الممارسات ذات الصلة، ونتائج مشاريع الشراكة التي سبق أن نفذتها الجهات الحكومية، وملاحظات ومقترحات هذه الجهات، مع مراعاة مصالح القطاعين العام والخاص.
 - ◀ تقديم الدعم والمساعدة للجهات الحكومية في إعداد ووضع مبادرات الشراكة.
 - ◀ منح الموافقة النهائية على دراسات الجدوى للمشاريع التي يتراوح إجمالي الالتزام الحكومي بها بين 200 مليون درهم إماراتي و500 مليون درهم إماراتي، على النحو المنصوص عليه في قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص رقم 22 لعام 2015، الذي يوضح هيكل الشراكة، وإجمالي مخصصات الموازنة، والالتزامات المحتملة، وخطة التعاقد على الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
 - ◀ مراجعة دراسة الجدوى للمشاريع التي يتجاوز إجمالي الالتزام الحكومي بها 500 مليون درهم، على النحو المنصوص عليه في قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص رقم 22 لعام 2015 الذي يوضح هيكل الشراكة، وإجمالي مخصصات الموازنة، والالتزامات المحتملة، وخطة التعاقد على الشراكة بين القطاعين العام والخاص والرفع بها إلى اللجنة العليا للسياسة المالية للموافقة عليها بشكل نهائي.
 - ◀ الرفع بالموافقة على هوية مقدم العرض المفضل إلى اللجنة العليا للسياسة المالية قبل بدء المفاوضات التعاقدية.
 - ◀ الرفع بالموافقة على جميع عقود الشراكة والعرض النهائي من مقدم العرض المفضل إلى اللجنة العليا للسياسة المالية.
 - ◀ المساهمة في خلق بيئة مواتية للاستثمار في مشاريع الشراكة، وترويج هذه المشاريع داخل الإمارة وخارجها بالتنسيق مع الجهات المختصة في الإمارة.
 - ◀ التغلب على جميع الصعوبات التي قد تواجهها شركة المشروع، بالتنسيق مع الجهات الحكومية المعنية.
 - ◀ اقتراح التدابير اللازمة لتطوير الشراكات كوسيلة لإدارة المشاريع وتقديم الخدمات الحكومية.
 - ◀ أداء أي واجبات أخرى لازمة لتحقيق أهداف قانون الشراكة واللوائح المنظمة.



3. **اللجنة العليا للسياسة المالية:** ستتولى اللجنة العليا للسياسة المالية، المُكلفة بالإشراف على السياسة المالية، بالإضافة إلى واجبات أخرى على النحو المحدد في متطلبات القوانين الأخرى، مسؤولية ما يلي:

- ◀ مراقبة الفعالية بشكل عام، والامتثال لإطار وقانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- ◀ منح الموافقة النهائية على دراسة الجدوى للمشاريع التي يتجاوز إجمالي الالتزام الحكومي بها 500 مليون درهم، وفقاً لما هو منصوص عليه في قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص رقم 22 لعام 2015 الذي يوضح هيكل الشراكة، وإجمالي مخصصات الموازنة، والالتزامات المحتملة، وخطة التعاقد على الشراكة بين القطاعين العام والخاص. وإحالة دراسة الجدوى إلى اللجنة بعد مراجعة دائرة المالية لها.
- ◀ منح الموافقة على هوية مقدم العرض المفضل قبل بدء المفاوضات التعاقدية، بعد استلام توصية من دائرة المالية.
- ◀ منح الموافقة على جميع عقود الشراكة والعرض النهائي من مقدم العرض المفضل قبل الترسية وبعد استلام توصية من دائرة المالية.

4. **لجنة الشراكة:** وفقاً لما هو منصوص عليه في المادة 11 من قانون الشراكة، سيتم تشكيل لجنة داخلية تسمى لجنة الشراكة في كل جهة حكومية، وسيتم ترشيح أعضائها بموجب قرار من المدير العام للجهة الحكومية. وفي حالة تجاوز إجمالي التكلفة التي تتكبدها الجهة الحكومية خلال مشروع الشراكة ما قيمته 200 مليون درهم، يجب أن تضم اللجنة ممثلاً عن دائرة المالية يرشحه المدير العام. وستتطلع اللجنة بدور الهيئة الإشرافية على مشاريع الشراكة، ويقوم فريق مشروع الشراكة برفع تقاريره مباشرةً إليها، وتقديم المستندات حول سير المشروع والسعي للحصول على موافقتها في المراحل الرئيسية، كما هو موضح أدناه.

5. **جهاز الرقابة المالية:** هي مؤسسة عليا للتدقيق في دبي، وتتمتع بصلاحيات على الجهات الحكومية والشركات العامة والمؤسسات المعنية بالحكومة وأي مؤسسة تتلقى دعمًا حكوميًا، وقد تم تحديد وظائفها في المادة 13 من قانون الشراكة، بما في ذلك صلاحيات مراجعة أداء عقد الشراكة ومراقبة المخالفات المالية التي تسمح بها شركة المشروع.

6. **فريق مشروع الشراكة:** لدراسة مشروع ما لمعرفة إمكانية الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وإعداد المشروع باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتنفيذ عملية التعاقد، سيتعين على الجهة الحكومية تشكيل فريق مشروع الشراكة، الذي يتم تحديد أعضائه والمسؤوليات المنوطة بالفريق وفقاً لتقدير المدير العام للجهة الحكومية. سيتولى فريق مشروع الشراكة المسؤولية الرئيسية عن تنفيذ الأدوار والوظائف المنوطة بالجهة الحكومية في جميع مراحل المشروع، وسيرفع تقاريره إلى لجنة الشراكة داخل السلطة المتعاقدة وإلى وحدة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في دائرة المالية. وينحصر تحديد تكوين الفريق ومهامه وطبيعة الهيئات الإشرافية والبروتوكولات الإدارية الأخرى على المدير العام للجهة الحكومية، الذي يقرر حسب تقديره وحده كيفية تنفيذ مهام الجهة الحكومية. كما يتكون فريق مشروع الشراكة أيضاً من مستشاري المشروع الذين يتم تعيينهم بغرض مساعدة الجهة الحكومية على تقييم المشروع والتعاقد عليه.

تحديد المشروع ودراسته

2

الغرض من هذا القسم

المساعدة على تحديد المشاريع ذات الأولوية الوطنية بدعم من المسار المنشور، ودراسة المشاريع لاختبار ملاءمتها للشراكة بين القطاعين العام والخاص وتحليل إمكانية تحقيق وفورات القيمة مقابل المال، وتحديد كيفية موازنة المشروع مع أهداف الإمارة العامة والأهداف الوطنية والأهداف الخاصة بالجهة الحكومية.

المخرجات: مسار سنوي لمدة خمس سنوات - يتكون من تقرير موجز ووثيقة عمل مفصلة - وتقارير مفهوم المشروع لجميع المبادرات الواردة فيه

المواد المنظمة بقانون ولائحة الشراكة بين القطاعين العام والخاص: المواد 6، 8، 9، 10، 11، 12

الإرشادات

2.1 مسار المشروع

لتشجيع التخطيط طويل الأجل وإضفاء الطابع المؤسسي على إطار الاستثمار العام، ينبغي أن تنشر دائرة المالية مسار للمشاريع ذات الأولوية، وستعتبر وثيقة المسار بمثابة حجر الأساس لقرارات الاستثمار العام، بغض النظر عن طريقة التعاقد المتبعة في النهاية. وتتمثل أهداف الوثيقة الثلاثة في: 1- ضمان موازنة جميع مشاريع البنية التحتية على المدى المتوسط والطويل مع الرؤية الاستراتيجية للجهات الحكومية، وإمارة دبي، والإمارات العربية المتحدة. و-2 إجراء التصفية الأولية لجميع المشاريع والتي تساعد على إضفاء الطابع المؤسسي على الدراسة لمعرفة مدى الحاجة الفعلية للمشاريع التي يتم التعاقد عليها. و3، تمثل الوثيقة إشارة تمهيدية للمستثمرين من القطاع الخاص والسوق بوجه عام للمشاريع التي تطرحها الحكومة، لتنبيههم إلى فرص الاستثمار المحتملة.

سيكون المسار من عنصرين: وثيقة تتضمن ملخصاً لبرنامج الاستثمار العام الذي مدته خمس سنوات، بالإضافة إلى تقسيم مفصل لجميع المشاريع مع إدراج تقدير التكاليف ووصفها. مع بدأ برنامج الشراكة، ستواصل الجهات الحكومية اتباع الإجراءات التقليدية لإعداد الموازنة؛ ومع ذلك، سيتعين على جميع الجهات الحكومية، خلال السنة الأولى، إعداد مسار مدته خمس سنوات لجميع مشاريعها، وإعداد تقارير مفهوم المشروع لجميع المشاريع المذكورة فيه. (تأتي إرشادات صياغة تقارير مفهوم المشروع بدءاً من القسم 2-2 فصاعداً).

فيما يلي ملخص لعملية إدارة الاستثمارات العامة، المحددة بالتفصيل في القسم (الأقسام) أدناه: يجب على الجهات الحكومية إعداد قائمة طويلة بمشاريع البنية التحتية التي ترغب في تنفيذها والحصول على مخصصات الموازنة لها من دائرة المالية، على أن تخضع هذه القائمة الطويلة للدراسة الأولية التي تجريها الجهات الحكومية، بمساعدة من دائرة المالية، للحصول على قائمة مختصرة من مشاريع البنية التحتية. بعد ذلك، يجب على الجهات الحكومية إعداد تقارير مفهوم المشروع لجميع المشاريع المدرجة في القائمة المختصرة، ورفعها إلى دائرة المالية لمراجعتها، والتصديق على الموازنة الخاصة بها، والموافقة عليها. كما تقوم دائرة المالية بمراجعة جميع تقارير مفهوم المشروع والموافقة عليها، والتحقق من التقديرات عالية المستوى للتكاليف، والتأكد من الحاجة إلى المشروع لخدمة سكان دبي. وبعد الموافقة على تقارير مفهوم المشروع، ستقوم دائرة المالية بوضع جميع المشاريع المدرجة في القائمة المختصرة في مسار مدته خمس سنوات، وإعداد وثائق المسار لنشرها.



إعداد قائمة مختصرة بالمشاريع التي ستصبح جزءًا من المسار النهائي، تُنصح الجهات الحكومية أولاً بوضع قائمة طويلة بالمشاريع، بناءً على الخطط الشاملة الحالية والتقييمات الداخلية. وبالتعاون مع دائرة المالية، يجب إجراء دراسة أولية لمعرفة ما إذا كانت هذه المشاريع تخدم حاجة مجتمعية معينة وما إذا كانت مصممة خصيصًا لسد فجوة معينة في الخدمات. وبعد الدراسة المذكورة، يتم إعداد قائمة مختصرة بالمشاريع.

ستشمل قائمة المشاريع المختصرة مشاريع ذات قيم مختلفة وستحدد هذه القائمة أيضًا طريقة التعاقد عليها إما بشكل تقليدي أو من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص. وعند اختبار مدى ملاءمة المشاريع للشراكة، يجب على الجهات الحكومية مراعاة العوامل التالية التي تعتبر دوافع للقيمة مقابل المال:

◀ نطاق المشروع: هل من المرجح تقديم مبررات لتكاليف المشروع؟ - لا تؤدي المشاريع التي تقل نفقاتها الرأسمالية عن 200 مليون درهم أو التي تقل نفقاتها التشغيلية عن 10 مليون درهم سنويًا إلى تحقيق وفورات كافية في القيمة مقابل المال لتبرير تكاليف المشروع.

◀ المخرجات القادرة على تقديم مواصفات واضحة: هل يوجد سبب للاعتقاد بأنه يمكن صياغة عقد من شأنه محاسبة مزود الخدمة؟

◀ فرص نقل المخاطر: هل يوجد سبب وجيه للاعتقاد بتحقيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص للقيمة مقابل المال مقارنة بالتعاقد التقليدي؟ - أي، يجب توزيع المخاطر على الطرف الأقدر على إدارتها أو تحملها.

◀ قدرات واهتمام السوق: هل يوجد مشروع تجاري مجدي محتمل ومستوى اهتمام السوق بالمشروع؟

(المصدر: مختبر المعرفة للشراكة بين القطاعين العام والخاص، دليل الشراكة بين القطاعين العام والخاص بجنوب إفريقيا).

بمجرد تحديد القائمة المختصرة للمشاريع، ستعمل الجهات الحكومية بالتعاون مع دائرة المالية لإعداد تقارير مفهوم المشروع لجميع المشاريع، ويشمل ذلك تقييم الاحتياجات الأولية، وتقدير التكاليف، ووصف موجز، على أن يتم استخدام تلك التقارير لأغراض إعداد الموازنة لدائرة المالية، ونشر الوثائق التفصيلية والوثائق الموجزة التي ستشتمل على المسار. كما ستراعى دائرة المالية هذه التقارير وتوافق عليها قبل إدراجها ونشرها كجزء من المسار.

على الرغم من ضرورة احتواء المسار على جميع المشاريع، بغض النظر عن قيمة المشروع وطريقة التعاقد المتبعة، قد تسعى الجهات الحكومية إلى مشاريع غير مدرجة، إذا دعت الحاجة لذلك، وفي مثل هذه الحالات، يجب إعداد تقارير مفهوم المشروع لجميع المشاريع التي تتضمن نفس المحتوى، كما هو مشار إليه أعلاه ووفقًا للتفاصيل الواردة في القسم 2-3. وبعد الموافقة على تقرير مفهوم المشروع، يتم تكليف الجهة الحكومية إما باختبار مدى ملاءمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص (إذا كانت قيمة المشروع تلي حد النفقات الرأسمالية بقيمة تزيد عن 200 مليون درهم أو النفقات التشغيلية السنوية بقيمة تزيد عن 10 مليون درهم)، أو الشروع في التعاقد التقليدي. في حالة ضرورة إجراء اختبار مدى ملاءمة الشراكة، ستشرع الجهة الحكومية في دراسة الجدوى.

ستتولى دائرة المالية مسؤولية تجميع تقارير مفهوم المشروع لجميع المشاريع المدرجة في القائمة المختصرة من الجهات الحكومية وإعداد المسار لنشره. كما ذكرنا سابقًا، سيتألف المسار المنشور من مكونين منفصلين: **وثيقة موجزة** و**وثيقة عمل مفصلة**. ستجمع الوثيقة الموجزة الاستثمارات المخطط لها في البنية التحتية، وتوفر تقسيم حسب القطاع والمنطقة، وتقدم دليل تمهيدي عن سجل إنجازات البرنامج، كما سيتم نشر الوثيقة المفصلة في شكل وثيقة عمل، تتضمن التفاصيل التالية لكل مشروع: اسم المشروع/البرنامج، والقطاع، والقطاع الفرعي، وعدد المشاريع (في حالة التجميع)، وإجمالي تقدير النفقات الرأسمالية، والبدائية المقدرة للأعمال/الإنشاء، والموعد المقدر للخدمة، والتقدير الأولي للتكلفة التشغيلية لكل عام من نهاية الإنشاء وحتى نهاية فترة الخمس سنوات.



2.2 تقرير مفهوم المشروع

المخرج الرئيسي في هذه المرحلة من دورة حياة المشروع هو تقرير مفهوم المشروع الذي يقدم نظرة عامة عن المشروع ويتضمن وصفًا موجزًا وتقييمًا أوليًا للاحتياجات وتقديرًا عالي المستوى للتكاليف وجدولًا زمنيًا لتنفيذ المشروع المقترح. يجب إعداد تقرير مفهوم المشروع لجميع المشاريع التي تم إدراجها في القائمة المختصرة لتقديمه كجزء من المسار. بالإضافة إلى ذلك، بينما تقوم دائرة المالية بجمع ونشر المسار، يجب على الجهات الحكومية المسؤولة إعداد تقارير مفهوم المشروع. ولن يتم إدراج المشاريع كجزء من المسار النهائي المنشور إلا بعد موافقة دائرة المالية على تقارير مفهوم المشروع.

يجب أن يكون التقرير موجزًا بطبيعته، ولا يتجاوز عادة 5 صفحات، ويتألف بشكل أساسي من الأقسام التالية:

الوصف	القسم
مواءمة المشروع مع أهداف الإمارة والأهداف الوطنية وأهداف السلطة المتعاقدة، مع ذكر محدد لمسار المشاريع ذات الأولوية وأهم الوثائق الاستراتيجية لذي والإمارات العربية المتحدة.	القسم الأول: أهداف المشروع
تقديم نظرة عامة عن المشروع، بما في ذلك وصف موجز لما يستلزمه، وتوضيح حاجة الجمهور إليه وكيف يسد الفجوة الواضحة في الخدمات، وتحديد معايير المشروع من حيث المتطلبات الفنية والتشغيلية، وتحديد المعايير المالية والاقتصادية العامة بما في ذلك تقديرات عالية المستوى للتكاليف، وتحديد دور القطاع الخاص وكيفية الاستفادة من خبراته في التعاقد على المشروع.	القسم الثاني: وصف المشروع
تحديد الأدوار والمسؤوليات الرئيسية المنوطة بالأطراف المعنية، بما في ذلك السلطة المتعاقدة.	القسم الثالث: الأدوار والمسؤوليات

الشكل 6: عينة من محتويات تقرير مفهوم المشروع

2.2.1 الأهداف

في هذه المرحلة، يجب على فريق مشروع الشراكة تحقيق المواءمة بين المشروع وأهداف الإمارة والأهداف الوطنية، التي من المتوقع أن تكون أهدافًا طويلة الأجل تتماشى مع الاستراتيجية المعلنة مثل خطة دبي 2021 واستراتيجية دبي الصناعية 2030 ورؤية الإمارات 2021 وأي خطط لاحقة. يجب على أهداف المشروع أن:

- ◀ تتماشى مع توجهات الاقتصاد الكلي العامة.
- ◀ تعكس تطلعات سكان دبي وأهدافهم وثقافتهم.
- ◀ تُصمم بطريقة تضمن توفير إطار يمكن من خلاله وضع استراتيجيات وخطط تنفيذ مفصلة، بهدف تحقيق نتائج إيجابية للدولة على المدى الطويل.

يجب تحديد المشروع بما يتماشى مع الإطار الشامل للجهة الحكومية. يجب مراعاة العناصر الرئيسية التالية:

- ◀ كيف يلبي المشروع، بحكم طبيعته المنصوص عليها في قسم الوصف، أهداف الجهة الحكومية، أو تلك المحددة في استراتيجية دبي والإمارات العربية المتحدة.
- ◀ بالإضافة إلى ذلك، إذا كان المشروع يحقق هدف سياسة معينة للجهة الحكومية، فسيُجل فريق مشروع الشراكة ذلك في هذا القسم - على سبيل المثال، في حالة أبدأت هيئة الطرق والمواصلات رغبتها صراحةً في تسريع إنشاء الطرق في الدولة في سنة مالية معينة، ستحقق مشاريع الشراكة في الطرق هذا الهدف.

ستوفر هذه الأهداف أساسًا للأهداف الخاصة بالمشروع ويجب أن تتضمن تعريفًا واضحًا لما سينجزه المشروع.

2.2.2 وصف المشروع

يجب أن يصف هذا القسم الحاجة العامة للمشروع ويوضح السبب وراء إظهار الوضع الحالي لفرص معاكسة لتنفيذ المشروع، ويُستحسن أن يحتوي القسم على وصف للوضع الحالي، إلى جانب خلفية ذات صلة بالقطاع، من أجل التوصل إلى فهم لسبب الحاجة إلى المشروع.

يجب أن يتضمن وصف المشروع تفاصيل عن طبيعة المشروع وما يستلزمه، من حيث الإنشاء، والهيكل، والمساحة، والخصائص الفنية، وما شابه ذلك. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يتضمن تقديرًا أوليًا للتكاليف الرأسمالية والتشغيلية التي ستساعد الجهات الحكومية على تحديد توقعات السوق والحكومة فيما يتعلق بحجم المشروع النهائي. كما سينص تقدير التكلفة الخاص بالمشروع على تكوين لجنة الشراكة - التي يجب أن تضم ممثلًا عن دائرة المالية إذا تجاوزت قيمة المشروع 200 مليون درهم إماراتي - ويوفر مزيد من الشفافية بشأن آلية الموافقة الواجب اتباعها وفقًا لقانون الشراكة.

2.3 الأدوار والمسؤوليات

1. **الجهة الحكومية:** الجهة الحكومية هي المسؤولة عن تحديد المشروع ودراسته. أولاً، يجب على كل جهة حكومية تجميع قائمة طويلة من المشاريع، وإجراء تقييم أولي للاحتياجات وتحليل التكاليف لصياغة تقارير مفهوم المشروع وذلك بالتعاون مع دائرة المالية، ومشاركة القائمة المختصرة النهائية للمشاريع ذات الأولوية التي سيتم نشرها. علاوة على ذلك، يجب على الجهة الحكومي إجراء تحليل نوعي للقيمة مقابل المال لتصنيف المشاريع وفقاً لاحتمالية تحقيق التعاقد عليها باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص لوفورات القيمة مقابل المال.

بناءً على مسار المشاريع ذات الأولوية الذي أعدته ونشرته دائرة المالية، يجب على الجهة الحكومية المعنية إجراء دراسة، كما هو موضح في المخطط أعلاه، وتحليل مدى إلزامية إجراء اختبار ملاءمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص. إذا تم تقدير قيمة المشروع بأكثر من 200 مليون درهم، يجب على الجهة الحكومية الشروع في اختبار مدى ملاءمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص. وإذا كانت قيمة المشروع أقل من 200 مليون درهم، يجب على الجهة الحكومية أن تختار: إما أن يتم التعاقد على المشروع بشكل تقليدي، أو التعاقد على المشروع باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص في حالة كشف التحليل الأولي عن وجود أسباب قوية لذلك - مثل وفورات القيمة مقابل المال، أو وجود حل مبتكر لدى القطاع الخاص - يمكن للجهة الحكومية الشروع في إعداد المشروع باستخدام الشراكة، كما هو موضح في القسم 3.

إذا شرعت الجهة الحكومية في اختبار مدى ملاءمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، فيجب أن تشكل أولاً فريق مشروع الشراكة الذي يتكون من أعضاء يحدد مدير العام للجهة. وإذا تم اتخاذ قرار بالشروع في تعيين مستشاري المشروع كجزء من فريق مشروع الشراكة، فيجب على الجهات الحكومية التأكد من المصادقة على موازنة أتعاب مستشاري المشروع.

2. **دائرة المالية:** ستتولى دائرة المالية مسؤولية مراجعة واعتماد تقارير مفهوم المشروع المقدمة من جميع الجهات الحكومية ونشر مسار المشاريع ذات الأولوية، والذي سيتم من خلاله بدء المشروع ودراسة ملاءمته للشراكة بين القطاعين العام والخاص بما يتماشى مع المخطط المذكور أعلاه. وعلى الرغم من تنفيذ الجهة الحكومية بوجه عام للمهام المنصوص عليها في هذه الوثيقة بالكامل، يحق لدائرة المالية أيضاً بدء مشروع ما في حال رغبتها في ذلك - خاصة إذا تلقت عرضاً ابتكارياً من القطاع الخاص مباشرة (انظر الملحق للاطلاع على الإرشادات المتعلقة بالعروض الابتكارية)، أو إذا طلبت الجهة الحكومية من دائرة المالية قيادة مرحلة البدء بسبب الزيادة في القدرة الاستيعابية. وإذا شرعت دائرة المالية في مشروع ما، فيجب أن تنسق مع الجهة الحكومية لإعداد تقرير مفهوم المشروع، والذي ستراجعه لجنة الشراكة وتوافق عليه اللجنة العليا للسياسة المالية بغض النظر عن قيمة المشروع.

وإذا قررت الجهة الحكومية اختبار مشروع خارج قائمة المسار لمعرفة مدى ملاءمته للشراكة بين القطاعين العام والخاص، فيجب عليها إعداد تقرير مفهوم المشروع، والذي سيتم رفعه بعد ذلك إلى دائرة المالية لمراجعتها والموافقة عليه في غضون أسبوعين.

3. **اللجنة العليا للسياسة المالية:** ستتولى اللجنة مسؤولية الموافقة على مسار المشاريع ذات الأولوية قبل نشر دائرة المالية له.

4. **لجنة الشراكة:** تُشكل لجنة الشراكة في كل جهة حكومية قبل نشر مسار المشاريع ذات الأولوية قبل موافقة الجهات عليه ومشاركته مع دائرة المالية. وفقاً للمادة 11 من القانون، يجب على المدير العام للجهة الحكومية تعيين أعضاء اللجنة، بحيث تضم عضوًا من دائرة المالية حسب كل مشروع على حده إذا تجاوزت قيمة المشروع التعاقد عليه 200 مليون درهم.

إعداد المشروع باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص 3

الغرض من هذا القسم

تمكين إجراء التحليل النقدي للمشروع من خلال إعداد دراسة جدوى مفصلة تعرض تقييمًا نوعيًا وكميًا لوفورات " القيمة مقابل المال " المتأتية من التعاقد على المشروع باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

المخرج: دراسة الجدوى

المواد المنظمة بقانون ولائحة الشراكة بين القطاعين العام والخاص: المواد 7، 8، 9، 10، 11

الإرشادات

المخرج الرئيسي في هذه المرحلة هو دراسة الجدوى المفصلة التي تتألف على الأقل من تقييم الاحتياجات، وتحليل خيارات التعاقد، وتحديد النطاق، والعناية الواجبة، وتقييم المخاطر، والتحليل النوعي والكمي للقيمة مقابل المال، واختيار طريقة التعاقد، واستراتيجية المشروع. ولا يقصد بدراسة الجدوى أن تكون أداة للحصول على الموافقة ولا يجب اعتبارها كذلك، بل هي إجراء ضروري يساعد على إجراء تقييم نقدي للمشروع وإعداد خطة تنفيذ قوية، بغض النظر عن خيار التعاقد النهائي المعتمد. تمثل عملية إعداد دراسة الجدوى الموضحة في هذا القسم مجموعة من أفضل الممارسات حول كيفية تحليل مشروع الشراكة للتأكد من جدواه. ومع ذلك، نظرًا لاختلاف ظروف المشاريع الفردية اختلافًا كبيرًا، يتم تشجيع الجهات الحكومية على استشارة دائرة المالية لمناقشة طريقة تصميمها لتناسب الظروف الخاصة للمشروع المعني.

تختلف دراسة جدوى الشراكة عن دراسة الجدوى التقليدية لتقديم الخدمات العامة، حيث تركز دراسة الجدوى التقليدية على تقييم السياسة العامة، ودراسات الجدوى الاقتصادية والفنية التي تجريها الجهة الحكومية، بينما تهدف دراسة جدوى الشراكة إلى إجراء تحليل مفصل لخيارات التعاقد لتحديد أنسب طريقة للتعاقد والتي تحقق أكبر قدر من وفورات القيمة مقابل المال. تتلخص الأهداف الثلاثة لهذا القسم فيما يلي: ضمان المساءلة والشفافية في تحديد خيار التسليم الذي يحقق أكبر قدر من وفورات القيمة مقابل المال، والتأكد من توفير معلومات كافية لضمان الالتزام بخيار التسليم الأفضل للقيمة مقابل المال، ووضع آلية لقياس ومراقبة الأداء في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع.

3.1 عملية تخصيص الموازنة

تضع إرشادات الشراكة بين القطاعين العام والخاص تصورًا لتنفيذ جميع المشاريع المناسبة للشراكة باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص؛ ومن ثم، يجب اختبار جميع المشاريع التي تزيد قيمتها عن 200 مليون درهم للتأكد من مدى ملاءمتها للشراكة بين القطاعين العام والخاص من خلال تقييم جدوى محكم كما هو موضح في هذا القسم.



توضح المخططات أعلاه العملية التي يجب أن تستخدمها جميع الجهات الحكومية لتحديد ما إذا كان ينبغي اختبار المشروع للتأكد من ملاءمته للشراكة والحاجة إلى دراسة جدوى مفصلة قبل تخصيص الموازنة، ولا يُتوقع في الغالب أن تحقق المشاريع التي تقل قيمتها عن 200 مليون درهم إماراتي وفورات في "القيمة مقابل المال" إذا تم التعاقد عليها باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص. ومع ذلك، بمجرد أن تتجاوز المشاريع قيمة هذا الحد، ستؤدي الاستفادة من الابتكار الذي يتميز به القطاع الخاص إلى تحقيق وفورات كبيرة لصالح الحكومة؛ ونتيجة لذلك، **يجب اختبار مدى ملاءمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص من خلال إعداد دراسة جدوى مفصلة للمشاريع التي تزيد قيمتها عن 200 مليون درهم.** علاوة على ذلك، يمكن أن يؤدي استخدام خبرة القطاع الخاص إلى تحقيق وفورات كبيرة في القيمة مقابل المال من خلال دورة حياة المشروع في المشاريع المُعاد تطويرها أو المشاريع التي تحتاج إلى نفقات رأسمالية خفيفة أو نفقات تشغيلية سنوية كبيرة؛ ومن ثم، **يجب أيضًا اختبار المشاريع التي تتجاوز نفقاتها التشغيلية السنوية 10 مليون درهم للتأكد من ملاءمتها للشراكة بين القطاعين العام والخاص.**

بالنسبة للمشاريع التي تقل قيمتها عن 200 مليون درهم إماراتي، لا يُعد اختبار الملاءمة إلزاميًا. ومع ذلك، يجوز إجراء اختبار ملاءمة الشراكة بين القطاعين العام والخاص والتشجيع عليه في المجالات التي تتمتع فيها الحكومة بخبرة سابقة محدودة في التعاقد، ويتمتع فيها القطاع الخاص بالقدرة على إنتاج حلول مبتكرة، وإيمان الجهة الحكومية بأن الاستفادة من القطاع الخاص في هذه المجالات يمكن أن يؤدي إلى تحقيق وفورات القيمة مقابل المال.

بغض النظر عن المسار المتبع، يجب على الجهة الحكومية تقديم المشروع إلى دائرة المالية للموافقة على الموازنة للتعاقد إما بالطريقة التقليدية أو باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص. إذا تم رفض الطلب الأولي، فيمكن للجهة الحكومية اتباع طريقة تعاقد بديلة وإعادة تقديم المشروع إلى دائرة المالية للموافقة على الموازنة - بمعنى أنه في حالة رفض تخصيص موازنة للمشروع عند تقديمه للتعاقد عليه باستخدام الشراكة، يمكن للجهة الحكومية عرض تقدير لتكلفة التعاقد التقليدي، وإعادة تقديمه إلى دائرة المالية.

3.2 تقييم الاحتياجات

يجب أن تبرر دراسة الجدوى الحاجة للمشروع من حيث تلبية المتطلبات العامة الأساسية، وفي هذا القسم ينبغي تفصيل كيفية تلبية المشروع لفجوة واضحة في الخدمات. ولتحقيق ذلك وتسهيل عملية بدء المشروع، ينبغي اتخاذ الخطوات التالية:

- ◀ **الخطوة الأولى: تحديد إلى أي مدى يحقق المشروع أهداف الجهة الحكومية:** بعد تحديد الهدف (الأهداف) العامة للمشروع، يجب أن تحدد دراسة الجدوى هدفًا محددًا يحققه المشروع، من حيث هدف سياسة الجهة الحكومية المنصوص عليه.
- ◀ **الخطوة الثانية: تقييم الخيارات:** تقييم الخيارات المالية والفنية والقانونية الرئيسية المتاحة لتحقيق أهداف المشروع، واتخاذ قرار بشأن الحل الفني الذي سيتم تقييمه بعمق.
- ◀ **الخطوة الثالثة: اتخاذ قرار بشأن الإطار والمعايير العامة للمشروع:** يتم في هذا القسم تحديد الأطراف المعنية الرئيسية في المشروع، والتواصل معهم لتحديد المعايير اللاحقة، وتحديد نطاق المشروع لتوضيح الأدوار والمسؤوليات المنوطة بالحكومة والقطاع الخاص في جميع مراحل المشروع. تشمل الجوانب الرئيسية التي يتعين تفصيلها:

- قائمة الأصول الحكومية التي سيتم استخدامها.
- قائمة الأعمال التمكينية المطلوبة.
- الأدوار والمسؤوليات المنوطة بالحكومة والقطاع الخاص في المشروع.



الخطوة الرابعة: تحديد المخرجات المطلوبة للتسليم: بالإضافة إلى ذلك، يجب تفصيل مؤشرات الأداء التي سيتم استخدامها لقياس مواصفات المخرجات، ويمكن توفير مواصفات معينة للمدخلات لتحقيق هدف محدد، وينبغي الحفاظ على الحد الأدنى من مواصفات المدخلات من أجل تزويد القطاع الخاص بالمرونة المناسبة لاستخدام قدرته على الابتكار.

3.2.1 أهداف المشروع

تحديد هدف المشروع:

يجب على فريق مشروع الشراكة تحديد الهدف من خلال إجراء مناقشات مع لجنة الشراكة. علاوة على ذلك، يجب تحديد الهدف (الأهداف) بحيث تكون أهداف واضحة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها في إطار زمني محدد. يمكن استخدام هذه الأهداف كجزء من مراجعة ما بعد التنفيذ لتقييم نجاح المشروع، ويجب أن تركز الأهداف على النتائج وليس على العمليات وعلى المخرجات وليس على الإجراءات. يمكن الاطلاع على قائمة توضيحية لأهداف الجهات الحكومية المقترحة وأهداف المشروع لمختلف أنواع المشاريع في الجدول أدناه:

عينة من أهداف المشروع	عينة من أهداف الجهة الحكومية	المشروع
تقليل وقت السفر إلى النصف بين منطقتين في دبي، وهو ما ستحققه الطرق السريعة، وفقاً للتحليل الأولي	تحسين ربط الطرق والبنية التحتية للنقل.	الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الطرق السريعة
سهولة توفير خدمات دائرة معينة على الإنترنت على مدار الساعة	زيادة كفاءة توفير خدمات التسجيل الأساسية.	الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الخدمات الإلكترونية
تقليل متوسط وقت الانتظار للمرضى المحالين إلى 10 أسابيع	ضمان توافق المؤشرات الصحية مع المعايير العالمية المتقدمة بحلول عام 2035.	الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المستشفيات
مضاعفة السعة الاستيعابية للطاقة المتوفرة بحلول عام 2020	ضمان توفير الطاقة على مدار 24 ساعة طوال أيام الأسبوع في القطاعات السكنية والصناعية بناءً على الطرق المستدامة لتوليد الكهرباء.	الشراكة بين القطاعين العام والخاص في محطات توليد الكهرباء

الشكل 8: قائمة توضيحية بأهداف الجهة الحكومية وأهداف المشروع لمختلف أنواع المشاريع



يحظى هذا القسم بأهمية كبيرة لإثبات التزام الحكومة بالمشروع، حيث يحقق بعض الأهداف المحددة التي يهدف المشروع إلى تحقيقها، كلياً أو جزئياً، ويتم احتواء مخاوف المستثمرين المحتملين؛ ومن ثم، بمجرد الموافقة على دراسة الجدوى، يتم إقناع المستثمرين خلال مرحلة التعاقد بالتزام السلطة بهذا المشروع نظراً لتصميمه لتحقيق أهداف فورية ومحددة. كما سيحدد هذا الهدف في النهاية مقاييس الأداء التفصيلية للقطاع الخاص.

3.2.2 تقييم الخيارات

قبل تحديد نطاق المشروع وتحديد طريقة التعاقد (المفصلة في القسم 2-2-3 - تحليل خيارات الشراكة بين القطاعين العام والخاص)، يجب على الجهة الحكومية تقييم الحلول الفنية والتجارية المحتملة لتلبية الحاجة التي يهدف المشروع إلى وضع حلول لها. بمساعدة المستشار الفني، يجب على فريق مشروع الشراكة:

- ◀ وضع قائمة بجميع الخيارات الفنية والمالية والقانونية المتاحة لتحقيق أهداف المشروع - على سبيل المثال، بالنسبة لمشروع إدارة النفايات، ينبغي النظر في مكب النفايات، والمحارق، وإعادة التدوير وحلول تحويل النفايات إلى طاقة، وبالنسبة لمشاريع المستشفيات، يجب النظر في خيارات مختلفة مثل الشراكة الاستراتيجية مع المستشفيات الخاصة القائمة، وتغطية التأمين التمييزي للسكان المستهدفين، ورسوم التسليم.
- ◀ سرد معايير التقييم للخيارات (الاستراتيجية والفنية والمالية والقانونية والبيئية وسهولة التنفيذ ومدى ملاءمة التكنولوجيا لدي).
- ◀ تقييم الخيارات مقارنة بالمعايير.
- ◀ التوصية بالخيار المفضل، الذي سيحدد الأساس لتحديد النطاق وتحليل الجدوى.

3.2.3 نطاق المشروع

يجب على فريق مشروع الشراكة في هذا القسم تحديد:

- ◀ الأصول التي سيتم استخدامها للمشروع.
- ◀ أي أرض يجب تخصيصها لغرض المشروع.
- ◀ الموافقات البيئية والموافقات التنظيمية المرتبطة بها التي سيتعين على الجهة الحكومية (أو مقدم العرض المفضل) الحصول عليها للمشروع في عملية الإنشاء.

يجب على فريق مشروع الشراكة تحديث نطاق المشروع بمجرد الانتهاء من دراسة العناية الواجبة ذات الصلة (أنظر القسم 3-3)، بالإضافة إلى التوصية بإعداد قائمة بالاعتبارات والأسباب الرئيسية المعتمدة لتوزيع المسؤولية. ولإعداد هذه الوثائق، يجب على فريق مشروع الشراكة تحديد الأدوار التي سيؤديها القطاع الخاص والحكومة في المشروع، والمسؤوليات المنوطة بهم في كل مشروع على حدة. ويهدف هذا إلى زيادة الشفافية بشأن الطرف الذي سيقوم بالسداد للأطراف الخارجية المتعاقد معها، والطرف الذي سيتحمل مسؤولية خدمات التشغيل والصيانة، والطرف الذي سيتولى مسؤولية توفير المرافق، وذلك من بين وظائف إدارية وتشغيلية متنوعة أخرى. كما سيتم التوسع في وصف توزيع الأدوار المذكور، وسيخضع للتغيير بعد إجراء مقارنة معيارية للمشاريع المماثلة وقياس اهتمام المستثمرين في السوق.

3.2.4 تحديد الأطراف المعنية الرئيسية

ينبغي أن يحدد فريق مشروع الشراكة الأطراف المعنية الرئيسية والتشاور معهم طوال مدة المشروع لقياس احتياجات المشروع بشكل أفضل. ولاكتساب فهم أفضل للموافقات المطلوبة التي يجب تفصيلها في مرحلة لاحقة، يجب على الجهة الحكومية تنظيم اجتماعات وورش عمل بين فريق مشروع الشراكة والجهات الحكومية المعنية - بلدية دبي، وهيئة كهرباء ومياه دبي، وغرفة دبي، وهيئة الطرق والمواصلات، ودائرة الأراضي والمساحة، وغيرها - وأي وحدات أخرى معنية، حسبما تراه الجهة الحكومية مناسبًا.

بالإضافة إلى ذلك، يجب على فريق مشروع الشراكة تحديد الأطراف المعنية الرئيسية في المشروع المحدد: على سبيل المثال، إذا تم التعاقد على مستشفى، فقد يتعين إشراك جهات حكومية مثل بلدية دبي، وهيئة كهرباء ومياه دبي، ودائرة الأراضي. ولضمان توفر الموافقات المطلوبة أثناء عملية التعاقد، من الأهمية بمكان أن يسعى فريق مشروع الشراكة إلى الحصول عليها خلال مرحلة البدء، حيث سيعزز هذا إيمان القطاع الخاص بعزم الجهة الحكومية على تحقيق السلسلة في الإغلاق التجاري والمالي في الوقت المناسب. علاوة على ذلك، ينبغي على الجهة الحكومية إنشاء جهة اتصال لدى كل جهة حكومية معنية لضمان سلسلة الاتصال بين فريق مشروع الشراكة والجهة الحكومية أثناء عملية التعاقد.

باختصار، يجب على فريق مشروع الشراكة سرد جميع الأطراف المعنية التي قد تتأثر - إيجابًا أو سلبيًا - بالمشروع. وكما هو موضح في الجدول أدناه، يمكن لفريق مشروع الشراكة تصنيف الأطراف المعنية على أنها: حكومية وخاصة، اعتمادًا على ما إذا كانوا جزءًا من القطاع العام أم لا، ورئيسية وثانوية حسب مستوى مشاركتهم في المشروع.



عينة من أهداف السلطة المتعاقدة	الأطراف المعنية
	رئيسية - حكومية
المتطلب 1، المتطلب 1	الأطراف المعنية 1
المتطلب 1، المتطلب 1	الأطراف المعنية 2
	رئيسية - خاصة
المتطلب 1، المتطلب 1	الأطراف المعنية 1
المتطلب 1، المتطلب 1	الأطراف المعنية 2
	ثانوية - حكومية
المتطلب 1، المتطلب 1	الأطراف المعنية 1
المتطلب 1، المتطلب 1	الأطراف المعنية 2
	ثانوية - خاصة
المتطلب 1، المتطلب 1	الأطراف المعنية 1
المتطلب 1، المتطلب 1	الأطراف المعنية 2

الشكل 9: عينة من جدول أهداف الأطراف المعنية الرئيسية والجهة الحكومية



3.2.5 مواصفات المخرجات

وفقاً لعملية التعاقد التقليدية، تقوم الجهة الحكومية بإعداد قائمة بالمواصفات التفصيلية التي تصف المدخلات المطلوب تسليمها لتوفير الخدمة. ومن ناحية أخرى، تقوم الجهة الحكومية، وفقاً للتعاقد باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بإعداد قائمة بمواصفات المخرجات تحدد الخدمات المطلوبة التي سيتم وفقاً لها قياس أداء الشركة الخاصة في مشروع معين.

تدعم مواصفات المخرجات عملية التعاقد على مشروع الشراكة بالكامل من البداية إلى النهاية، وبالتالي يجب تحديدها بقدر كبير من الاهتمام، وينصب تركيز مواصفات المخرجات على الخدمات المطلوبة بدلاً من الأصول المطلوبة، ومعايير الخدمة المتوقعة من الجهة الحكومية، بغض النظر عن سيقدمها. يجب أن تتسم مواصفات المخرجات بالوضوح وعدم الغموض، بحيث توضح بدقة ما هو متوقع من مقدم العرض المفضل في المشروع. كما يجب استنتاج هذه المواصفات من أهداف المشروع، ويتم حث فريق مشروع الشراكة أيضاً على التأكد من عدم تفصيلها إلى الحد الذي يؤدي إلى تثبيط الابتكار، الذي يعد أحد محركات تحقيق القيمة مقابل المال في مشاريع الشراكة. بالإضافة إلى ذلك، يجب تحديد مواصفات المخرجات بوضوح وقياسها كمياً، وذلك لتحديد مؤشرات الأداء ذات الصلة التي يمكن على أساسها قياس أداء الشريك من القطاع الخاص.

تشمل العناصر الرئيسية لمواصفات المخرجات ما يلي:

- ◀ الهيكل التنظيمي للجهة الحكومية: يجب تحديد هيكل الجهة الحكومية، من أجل ترسيخ التواصل بين مقدمي العرض والجهة الحكومية، وزيادة الشفافية بشأن بروتوكولات الاتصال والإبلاغ والإدارة.
- ◀ معايير الأداء: تحديد مبادئ تقديم الخدمات المطلوبة، ومعايير أداء عملية التشغيل والصيانة، وتفاصيل مقاييس المراقبة والامتثال وفقاً لشروط واقعية وقابلة للقياس الكمي.
- ◀ معايير الجودة: الحد الأدنى من معايير الجودة التي تتطلب الالتزام من مقدمي العروض المعنيين، على النحو الذي تحدده الجهة الحكومية. وتشمل، على سبيل المثال، متطلبات جودة الإنشاء في حالة الهياكل المادية، أو معايير الجودة المرتبطة بالنظافة والعقاقير في حالة المرافق الطبية، أو معايير الصحة العامة في حالة المرافق المساعدة، أو متطلبات الصيانة وإعادة التأهيل التي تحدد الحد الأدنى من المعايير التي يجب على الأصول تليتها قبل أن تقوم الشركة الخاصة بإعادة الأصول إلى الجهة الحكومية.
- ◀ القيود: بعد مناقشات مستفيضة مع الأطراف المعنية الرئيسية، يتعين تفصيل أي قيود يتم وضعها في مراحل التصميم والإنشاء والتشغيل بالمشروع والتي قد تتطلب إجراء تعديلات تعاقدية.
- ◀ نقل المخاطر: تحديد المخاطر وتقييمها وتوزيعها بين القطاعين العام والخاص، لضمان التوزيع الأمثل للمخاطر على النحو المطلوب في طريقة التعاقد ذات الصلة.
- ◀ مبادئ السداد: تحديد مبادئ سداد صريحة، وقابلة للقياس الكمي، وواقعية.
- ◀ آليات التغيير: يجب تحديد نطاق معين للظروف التشغيلية ذات الصلة، على النحو المحدد بعد مشاورات مكثفة مع الأطراف المعنية الرئيسية والجهة الحكومية، مع إجراء مفاوضات مباشرة في حالة تجاوز هذا النطاق.
- ◀ البدائل: في الحالات التي قد تدرك فيها الجهة الحكومية وجود بدائل معينة قد تكون جديرة بالدراسة، على الرغم من عدم ذكرها بالضرورة في كراسة الشروط والمواصفات، عندئذٍ يجب وضع أساس عام للمقارنة.



ينبغي على فريق مشروع الشراكة إنشاء جدول للإشارة إلى قائمة مواصفات المخرجات وتحديد مؤشر قياس الأداء المقابل الذي سيتم استخدامه، ومواصفات المدخلات التي يمكن أن يستخدمها مقدمو العروض المعنيين لتلبية المخرجات المطلوبة. فيما يلي جدول توضيحي للشراكة بين القطاعين العام والخاص في المستشفيات:

مواصفات المدخلات	مؤشر قياس الأداء	مواصفات المخرجات
التأكد من إمداد العيادات بما لا يقل عن أربعة أزواج من مآخذ التيار الكهربائي بقدرة 240 فولت، وضمان تركيب مولد في المباني لتجنب أي انقطاع للتيار الكهربائي.	عدد مرات انقطاع التيار الكهربائي خلال ساعات العمل، يتم استخدامه من خلال الفحص والشكاوى المسجلة	يجب أن تتوفر إمدادات طاقة كافية للمساحات السريرية وغير السريرية لتلبية المتطلبات التشغيلية
ضمان توفير دورية أمنية على مدار 24 ساعة، وضمان مراقبة مباني المستشفى باستخدام كاميرات المراقبة، والتأكد من فحص جميع الموظفين بعناية.	عدد حوادث السرقة والتخريب والأنشطة الإجرامية الأخرى خلال عام	يجب أن تتوفر ترتيبات كافية لضمان سلامة المرضى والموظفين
ضمان إجراء تنظيف داخلي للمستشفى أربع مرات في اليوم	تقاس بالزيارات الميدانية المفاجئة التي يقوم بها مسؤولو السلطة المعنيون	ضمان نظافة المستشفى على نحو جيد لتوفير بيئة آمنة وصحية، وتقديم صورة إيجابية

الشكل 10: قائمة توضيحية لمواصفات المخرجات ومؤشرات قياس الأداء ومواصفات المدخلات للشراكة بين القطاعين العام والخاص في المستشفيات



3.3 تحليل خيارات الشراكة بين القطاعين العام والخاص

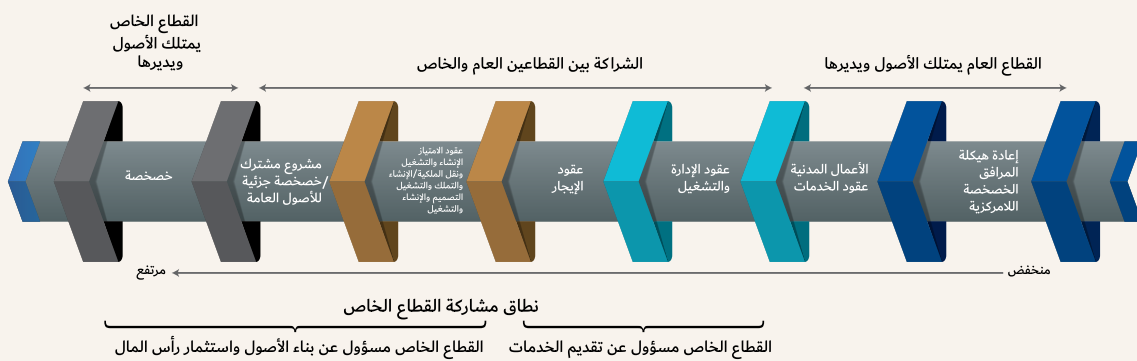
يجب تقييم خيارات الشراكة المحتملة مقارنة بأهداف المشروع، وتكاليف العمر الافتراضي، ومواصفات المخرجات التفصيلية، وفائدة كل خيار في تحقيقها بطريقة فعّالة، والملاحظات الواردة من عملية قياس اهتمام المستثمرين في السوق، والتقييم النوعي والكمي للمخاطر - يمكن الاطلاع على تفاصيل ذلك في الفصل 5 من هذه الملاحظات الإرشادية.

أثناء تقييم كل خيار تسليم، يجب مراعاة ما يلي:

- ◀ قدرة القطاع الخاص على تسليم حصته من العمل المطلوب وإدارة المخاطر الموزعة عليه.
- ◀ قدرة الجهة الحكومية على تمويل التزاماتها وتنفيذها.
- ◀ تحقيق النتائج الاستراتيجية ونتائج المشروع، خاصة تلك التي تشير إليها الجهة الحكومية على وجه التحديد.
- ◀ مدى تفسير النموذج للتغيرات الخارجية في الشروط.
- ◀ ما إذا كان للمشروع أي خصائص مميزة تجعله لا يقبل الطرق التقليدية للتسليم.
- ◀ ما إذا كان المشروع ينطوي على مخاطر تتجاوز مستويات التحمل التنظيمية أو السوقية، حتى لو تم توزيعها بشكل مناسب

يمكن أن تتراوح طرق التسليم من التعاقد التقليدي الممول من الحكومة إلى عقد التصميم والإنشاء والتمويل والتشغيل والصيانة. بناءً على المقارنة المعيارية التي تم إجراؤها والمشاورات المكثفة مع الأطراف المعنية الرئيسية، يمكن لفريق مشروع الشراكة إعداد قائمة طويلة من نماذج التسليم التي يمكن تقييمها، والتي ستختلف وفقاً لطبيعة المشروع وسيتم تنقيحها بعد عملية قياس اهتمام المستثمرين التي تهدف إلى قياس رغبة القطاع الخاص في تمويل مثل هذا المشروع والتعاقد عليه.

فيما يلي شكل توضيحي يحدد نطاق الخيارات الممكنة:



الشكل 1.1: نطاق خيارات الشراكة بين القطاعين العام والخاص الصادر عن البنك الدولي

المصدر: "ما هي الشراكة بين القطاعين العام والخاص؟" البنك الدولي

علاوة على ذلك، يجب على فريق مشروع الشراكة إجراء تقييم لتكاليف العمر الافتراضي، بما في ذلك النفقات الرأسمالية الأولية، وتكاليف الصيانة والتجديد، والتكاليف التشغيلية، وتكلفة أي أعمال تمكينية ذات صلة، بما يضمن إجراء المقارنة بعد ذلك بين نماذج التسليم على أساس المثل بالمثل، والتي سيتم استخدامها لتقليص القائمة الطويلة.



يعتمد اختيار النموذج الأنسب للتسليم على هيكل توزيع المخاطر في المشروع، وافتراضات النفقات التشغيلية والنفقات الرأسمالية، وكذلك متطلباته التقنية والتصميمية. فيما يلي ملخص لنماذج الشراكة الأكثر شيوعاً:

عقود الخدمات	عقود الإدارة	عقود الإيجار	الامتياز	الإنشاء والتشغيل ونقل الملكية والمتغيرات	
عقود متعددة لمجموعة متنوعة من خدمات الدعم	إدارة العملية بأكملها أو أحد المكونات الرئيسية	المسؤولية عن الإدارة والعمليات والتجديدات المحددة	المسؤولية عن جميع العمليات وعن تمويل وتنفيذ استثمارات محددة	الاستثمار في مكون رئيسي محدد وتشغيله	النطاق
القطاع العام	القطاع العام	القطاع العام	القطاع الخاص	القطاع العام/الخاص	ملكية الأصول
1-3 سنوات	2-5 سنوات	10-15 سنة	25-30 سنة	متغيرة	المدة
القطاع العام	القطاع الخاص	القطاع الخاص	القطاع الخاص	القطاع الخاص	مسؤولية التشغيل والصيانة
القطاع العام	القطاع العام	القطاع العام	القطاع الخاص	القطاع الخاص	الاستثمارات الرأسمالية
القطاع العام	القطاع العام	مشتركة	القطاع الخاص	القطاع الخاص	المخاطر التجارية
منخفض	منخفض / متوسط	متوسط	مرتفع	مرتفع	مستوى المخاطر الذي يتحمله القطاع الخاص
مفيدة كجزء من استراتيجية تحسين كفاءة الشركة العامة، وتدعم تطوير القطاع الخاص المحلي	حل مؤقت أثناء الإعداد لزيادة مشاركة القطاع الخاص	تحسين الكفاءة التشغيلية والتجارية، وتطوير الموظفين المحليين	تحسين الكفاءة التشغيلية والتجارية، وتطوير الاستثمارات، وتطوير الموظفين المحليين	حشد الاستثمارات، وتطوير الموظفين المحليين	مزايا خاصة
تتطلب القدرة على إدارة عقود متعددة وإنفاذ قوي لقوانين العقود	قد لا تملك الإدارة سيطرة كافية على العناصر الرئيسية، مثل الموارد الموازنة	تضارب محتمل بين الجهة العامة المسؤولة عن الاستثمارات والشركة الخاصة.	كيفية تعويض الاستثمارات وضمان جودة الصيانة خلال آخر 5-10 سنوات من العقد	لا تؤدي بالضرورة إلى تحسين كفاءة العمليات الجارية، وقد تتطلب وجود ضمانات	التحديات

الشكل 12: ملخص نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص

المصدر: "خيارات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لإنشاء طرق برسم مرور" هيدر سكيلنج وكاتلين بوث، 2007.

3.4 العناية الواجبة

يجب أن يحدد فريق مشروع الشراكة أعمال التمكين والإنشاء اللازمة لتنفيذ المشروع، والتي تشمل جميع المسائل الفنية والبيئية والقانونية والاجتماعية وغيرها من المسائل المرتبطة بالمشروع التي يتعين تحليلها.

3.4.1 العناية الواجبة الفنية

يجب على المستشار الفني، الذي تم تعيينه كعضو في ائتلاف مستشاري المشروع، تحديد المواصفات الفنية للمشروع المناسبة للشراكة بين القطاعين العام والخاص، وإجراء مراجعة وزيارات لمواقع المشاريع التي تحددها الجهة الحكومية، وذلك لتقييم جدوى إنشاء الموقع، وتحديد العقبات المحتملة التي تحول دون تنفيذ المشروع، مثل توفر المرافق، والآثار الضارة لمنسوب المياه الجوفية، ووجود وسائل مناسبة للوصول، واشتراطات مواقف السيارات، وما إذا كان الإنشاء سيضر بالجيولوجيا الحالية، وغيرها من المسائل الفنية ذات الصلة الخاصة بالمشروع.

ويتم حث الجهة الحكومية على تقديم الدعم الفعّال لمستشار المشروع خلال هذه الفترة، وتيسير الزيارات الميدانية والاجتماعات مع الجهات الحكومية المناسبة، وذلك لقياس حالة توصيلات المرافق في المستقبل، ومناقشة مسائل الوصول والخروج، ومناقشة إنشاء الطرق بالقرب من الموقع، وغيرها.

يجب على المستشار الفني إعداد تكاليف المشروع، بما في ذلك التكاليف الرأسمالية اللازمة لتلبية المخرجات المنصوص عليها والتكاليف التشغيلية، وتكاليف الصيانة، على أن تكون هذه التكاليف تقديرية بناءً على تحليل المقارنة المعيارية الذي يُجرى باستخدام مشاريع سابقة محلية وإقليمية بعد تقديم المدخلات من الجهة الحكومية والتحقق منها. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أيضاً على المستشار الفني، بالتعاون مع الجهة الحكومية، تقدير الإيرادات بمساعدة من تقييم الطلب الشامل الذي يأخذ في الاعتبار نطاق المشروع، وتحليل المقارنة المعيارية للمشاريع المماثلة، والمسوحات الأولية والثانوية، من بين المنهجيات الأخرى المناسبة الخاصة بالمشروع.

3.4.2 العناية الواجبة البيئية

ينبغي على المستشار الفني/المستشار البيئي إعداد تقرير تحديد النطاق البيئي في هذه المرحلة، والذي يوفر المعلومات الأساسية المطلوبة بشأن الظروف البيئية، وفقاً لقياس الأبحاث المكتبية والزيارات الميدانية، لمناقشة عملية معالجة الآثار البيئية التي يجب أن تتوافق مع مركز دبي المتميز لضبط الكربون (كربون دبي)، والجوانب الاجتماعية والقضايا التنظيمية المرتبطة بذلك خلال مرحلة التعاقد، وتجنب الأوامر ذات الأثر الرجعي فيما يخص الامتثال. كما يجب على المستشار القانوني والمستشار الفني/المستشار البيئي مراعاة الإطار التنظيمي الحالي، وتلخيص التشريعات البيئية ذات الصلة، وأي لوائح خاصة بالمشروع يجب على مقدم العرض المفضل الالتزام بها.

يجب أن يحدد فريق مشروع الشراكة مجموعة عامة من المعايير البيئية السارية على جميع المشاريع، ما لم تنص الجهة الحكومية على خلاف ذلك، على أن تقوم بلدية دبي بوضع هذه المعايير، أو أن تتوافق مع المعايير الدولية، مثل إرشادات مؤسسة التمويل الدولية أو مبادئ خط الاستواء. وبالنسبة للآثار السلبية للمشروع التي تتحرف عن المعايير المحددة، يجب مناقشة استراتيجيات التخفيف مع الأطراف المعنية الرئيسية.



3.4.3 العناية الواجبة القانونية

يتم حث المستشار القانوني، الذي تم تعيينه كجزء من ائتلاف مستشاري المشروع، على إجراء مراجعة شاملة للبيئة التنظيمية الحالية في دبي والتي تغطي جميع الجوانب القانونية ذات الصلة بتنفيذ هذا المشروع. يجب أن تتناول العناية الواجبة القانونية المسائل التالية:

- ◀ المسائل المتعلقة بالأراضي، والإنشاء، والتشغيل في مشاريع الشراكة.
- ◀ مراجعة قانون العمل الذي سيتعين على شركات القطاع الخاص الالتزام به، ويشمل ذلك ما يتعلق بنقل الموظفين.
- ◀ مراجعة القوانين الاتحادية المعمول بها ذات الصلة بتنفيذ المشروع.
- ◀ أي عقود حالية يتعين على شركات القطاع الخاص احترامها.
- ◀ اللوائح المتعلقة بإصدار حزمة ضمانات كافية ومقبولة مصرفيًا.
- ◀ حقوق شركات القطاع الخاص، مثل القدرة على منح ضمانات على الحسابات المصرفية التي يتم استلام مدفوعات عليها، وتجمع الإيرادات مباشرة من المستخدمين النهائيين.
- ◀ المسائل المتعلقة بالعملة واللوائح النقدية بشأن ما إذا كان يمكن تقويم المشروع بعملات غير الدرهم.
- ◀ أي لوائح حالية مرتبطة بمدّة القرض، وضوابط الصرف، واللوائح المتعلقة بمقايضات سعر الفائدة.

3.4.4 العناية الواجبة المالية

يجب على المستشار المالي إجراء مراجعة للتقديرات المالية المستخدمة كمدخلات في نموذج الحالة الأساسية، الذي تم توضيح إعداداته في القسمين 3-7 و 3-8 - تقييم المخاطر وتحليل القيمة مقابل المال. ويجب أن يحلل قسم العناية الواجبة المالية التدفقات النقدية الداخلة والخارجة ذات الصلة بالمشروع وصافي القيمة الحالية للمشروع ومعدل العائد الداخلي على المشروع وحقوق الملكية، وهياكل حقوق الملكية والديون، وأهلية المشروع للتمويل المصرفي.

يجب على المستشار المالي التأكد من إجراء تقدير عام للتكاليف، مع إدراج جميع بنود التكلفة ذات الصلة من النفقات الرأسمالية والتشغيلية لتقديم صورة شاملة، وإجراء مراجعة ثانوية للتقديرات المقدمة، وتحظى هذه الخطوة بأهمية خاصة حيث يمكن أن تؤثر عدم دقة التكلفة على حساب القيمة مقابل المال الذي سيتم استخدامه في النهاية كطريقة أساسية لتحديد ما إذا كان ينبغي التعاقد على المشروع باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص أم لا. علاوة على ذلك، يجب على المستشار المالي أيضًا مراعاة قدرة الجهة الحكومية على تحمل تكلفة التعاقد على المشروع، من حيث الموازنة و/أو المستخدم النهائي للخدمات، بالإضافة إلى تقييم هيكل المشروع ليشمل الاعتبارات المحاسبية والضريبية المناسبة.

3.4.5 تقييم الأثر الاقتصادي والاجتماعي

يعتبر تحليل الأثر الاجتماعي جزءًا لا يتجزأ من التقييم العام لمشاريع الشراكة، نظرًا لتسبب العديد من مبادرات البنية التحتية في آثار شديدة على المجتمعات المحيطة بالموقع الذي يتم فيه تنفيذ هذه المشاريع.

يهدف تحليل الأثر الاجتماعي إلى تحديد هذه الآثار وتحليلها لفهم حجم وانتشار الآثار الاجتماعية للمشروع، وضمان التخفيف من هذه الآثار إلى أقصى حد ممكن، ودراساتها بالكامل في قرار الموافقة.





ومع ذلك، يمكن أن يكون تحليل الأثر الاجتماعي باهظ التكلفة ويستغرق وقتًا طويلاً؛ لذلك، قد يتعذر توفير مبررات لعملية التحليل الكاملة لجميع المشاريع. وعلى أقل تقدير، ينبغي أن تجري جميع المشاريع مراجعة لبيانات المشروع لتحديد وجود أي آثار اجتماعية مادية. وفي هذه الحالة، ينبغي إجراء تحليل كامل للأثر الاجتماعي.

يمكن لتحليل الأثر الاجتماعي أن يعالج مجموعة كبيرة للغاية من القضايا المتعلقة بالتغيرات في الحالة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي يعيشها المجتمع المحيط ويعمل ضمن إطارها. قد تختلف أنواع معينة من القضايا الاجتماعية والآثار المحتملة المرتبطة بالمشروع اختلافًا كبيرًا اعتمادًا على طبيعة المشروع وحجمه وموقعه. فعلى سبيل المثال، قد يكون لمستشفى في منطقة ريفية نائية آثار اجتماعية أقل بكثير من طريق جديد ذو رسوم مرور يقطع عدة مجتمعات. وفي جميع الحالات، ينبغي للمهنيين المتمرسين استخدام تقديرهم الفني لتحديد القضايا التي يجب أن تخضع للتحقيق.

يجب أن يحدد تقييم الأثر الاجتماعي آثار المشروع على المجتمع ويصنفها من حيث أهميتها، ويقدم توصيات بشأن الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتجنب الآثار الاجتماعية السلبية للمشروع والحد منها والتعويض عنها. كما يشير تقييم الأثر الاجتماعي إلى مجموع العواقب الاجتماعية السلبية التي يتعذر تخفيفها، ويعرضها على أنها محل اعتبار ذو صلة في قرار الموافقة على التعاقد على المشروع.

تتسبب مشاريع البنية التحتية في مجموعة واسعة من الآثار الاقتصادية المباشرة وغير المباشرة. وتشمل بعض المجالات:

- ◀ يمكن تحقيق نتيجة إيجابية في الناتج المحلي الإجمالي للدولة عند حساب الآثار المباشرة وغير المباشرة.
- ◀ النمو الاقتصادي
- ◀ زيادة فرص العمل في السوق والإنتاجية الوظيفية
- ◀ زيادة الضرائب
- ◀ الأثر البيئي

ومن ثم، ينبغي تحليل القيمة الاقتصادية لأي مشروع شراكة في البنية التحتية من خلال تحديد الآثار الاقتصادية والاجتماعية، الإيجابية والسلبية، طوال مدة مشروع الشراكة في البنية التحتية.

3.5 تحليل المقارنة المعيارية

إجراء مقارنة معيارية حول كيفية تنفيذ عمليات التعاقد على مشاريع الشراكة في نفس القطاع من قبل، وما هي الخيارات الحالية لهيكل التمويل، وكيف تم إنجاز عملية التنفيذ والتعاقد، والممارسات المرتبطة بذلك التي تسهم في فعالية عملية التعاقد، وهو ما يوفر رؤى قيمة في التعاقد على المشروع المعني. لن تقتصر هذه العملية على مساعدة الجهات الحكومية على تبني أفضل الممارسات خلال مرحلة التعاقد فحسب، بل ستسترشد بها أيضًا عملية قياس اهتمام المستثمرين.

3.6 قياس اهتمام المستثمرين في السوق

حتى يحقق مشروع الشراكة النجاح المطلوب، يجب أن تضمن الجهة الحكومية وجود اهتمام كافٍ في السوق وتوفير النصاب القانوني لمقدمي العروض والمطورين المؤهلين المعنيين. ومن هذا المنطلق، يدرك فريق مشروع الشراكة في هذه المرحلة، بشكل عام، طبيعة المشروع ولديه معرفة عملية بالنسخة الأولية من المخرجات المطلوبة، وبعد هذا هو الوقت المناسب لقياس لتمام القطاع الخاص بالمشروع.



والأهم من ذلك، حتى في حالة تحقيق المشروع للقيمة مقابل المال، وتحقيق أهداف السياسة وأهداف الجهة الهامة، قد لا يبدي القطاع الخاص رغبته في الاستثمار، إما لعدم امتلاك الشركات لوفورات الحجم الكافية لتحقيق القيمة من المشروع، أو لخوفهم من عدم وجود خيارات تمويل مناسبة، وغيرها من الأسباب المحتملة الأخرى. ولتنفيذ العملية بفعالية، يجب على فريق مشروع الشراكة إجرائها بالاشتراك مع ممثلي الجهات الحكومية وأي أطراف معنية رئيسية أخرى تعتبر مهمة على نحو خاص.

بالنسبة للمشاريع التي يتوفر فيها ما يكفي من الاهتمام والخبرة الراسختين، على النحو المحدد في تحليل المقارنة المعيارية، يمكن لفريق مشروع الشراكة التركيز على الجهات الخاصة التي تبدي اهتمامها بمشاريع ذات طبيعة مماثلة، بحكم مشاركتهم من قبل. ومن الأهمية بمكان التأكيد على أي مشاركون أبدى اهتمامه على أن العملية لا تشكل إلا بداية للمشروع، وأن المشروع قد لا ينتقل إلى مرحلة التعاقد، وفي هذه الحالة، لن يتم منحهم أي امتيازات. وفي المشاريع التي توجد فيها خبرة سابقة محدودة، وفقاً لما يحدده فريق مشروع الشراكة، يمكن وضع إشعار معلومات مسبق في شكل إعلان في الصحف المنتشرة على نطاق واسع محلياً ودولياً - مع قيام فريق المشروع بعد ذلك بالتواصل مع الشركات الفردية "لتسويق" المشروع.

يجب تزويد المشاركين بمعلومات عن المشروع واستبيان رسمي لقياس التفاصيل المتعلقة بالشركة والتي قد تعتبر مهمة. ويوصى بشدة بدعوة الجهات المعنية من القطاع بما في ذلك المطورين والمستثمرين والبنوك وما إلى ذلك، ويجب أن يوضح فريق مشروع الشراكة أنه قد تمت استشارة عدد كافٍ من الجهات العاملة في السوق، والتأكد من تفصيل نتائج قياس اهتمام المستثمرين في دراسة الجدوى.

3.7 آلية السداد

يجب على فريق مشروع الشراكة تحديد آلية السداد التي توضح بالتفصيل كيفية سداد الجهة الحكومية المعنية للمدفوعات إلى شركة المشروع أو مقدم العرض المفضل، وذلك لكل خيار من الخيارات المدرجة في القائمة المختصرة، على أن تفصل الآلية هيكل السداد ومراحله الرئيسية وأي عقوبات أو حوافز ذات صلة وكيفية هيكل هذا النظام وعلاقة طبيعة السداد بمؤشرات الأداء أو غيرها من الأمور التعاقدية التي ستخضع لهيكل الخيار المحدد. تشمل أنواع آليات السداد التي يجب على فريق مشروع الشراكة دراستها ومواءمتها مع الخيارات ذات الصلة: السداد القائم على الأداء، وضمانات الإيرادات، وتمويل الجدوى، وإعانات التشغيل، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، يجب أيضاً تحديد شكل السداد بوضوح - بمعنى، ما إذا كان رسوم أو تعريف أو رسوم مستخدم.

تعتبر الخيارات المحددة، إلى جانب هيكل آلية السداد ذات الصلة ضرورية حيث يسترشد بها تقييم المخاطر والنموذج المالي، وسيتم قياس المخاطر كمياً وتوزيعها بشكل منفصل لكل خيار على النحو الموضح أدناه، مع آلية السداد التي تحدد توزيع مخاطر الطلب.

3.8 تقييم المخاطر

تعد إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من جميع مشاريع البنية التحتية، ويجب أن يحدد فريق مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في هذا القسم المخاطر العامة والمخاطر المرتبطة بطريقة التعاقد التي سيواجهها المشروع. وعلى الرغم من فعالية التوزيع المناسب للمخاطر من حيث التكلفة، وذلك لتوفيره القيمة مقابل المال من حيث تقليل تكاليف التمويل والإنشاء، إلا أن سوء توزيع المخاطر يؤدي إلى زيادة تكاليف المشروع والتأثير بدرجة كبيرة على جودة تقديم الخدمات؛ لذلك، يجب أن يلتزم فريق مشروع الشراكة بالمبدأ الرئيسي لتوزيع المخاطر بما يضمن توزيعها على الطرف الأقدر على التعامل معها. وتحقيقاً لهذه الغاية، يتوقع أن ينجز فريق مشروع الشراكة ثلاث مهام أساسية بنهاية هذا القسم:

◀ إعداد مصفوفة مخاطر تتضمن المخاطر ذات الصلة التي قد تؤثر على جدوى المشروع.

◀ وضع آلية تقييم مخاطر موحدة لتقييم أثر المخاطر المحتملة.

◀ صياغة استراتيجيات مناسبة لإدارة المخاطر والتخفيف من حدتها قبل التفاوض مع مقدمي العروض لرفع كفاءة توزيع المخاطر.

لإجراء عملية تقييم مخاطر مناسبة، يُفضل أن يقوم فريق مشروع الشراكة باتباع الخطوات التسلسلية التالية:

الخطوة الأولى: تحديد المخاطر

يمكن استخدام عدد من التقنيات لتحديد المخاطر المرتبطة بالمشروع ويشمل ذلك:

- ◀ اجتماعات مراجعة منظمة - يشارك فيها الأطراف المعنية الرئيسية لتوضيح المخاطر المحتملة.
- ◀ مقابلات مراجعة المخاطر - حيث يقوم المديرون و/أو المستشارون المتمرسون بعقد جلسات مع الأطراف المعنية لتحسين فهمهم للمخاطر وقياسها كميًا.
- ◀ ورش عمل العصف الذهني للمخاطر - تضم جميع الأعضاء الرئيسيين المعنيين بالمشروع وتشجع على الأفكار المبتكرة والجديدة.

يمكن تعميم قائمة عامة بمخاطر مشاريع البنية التحتية في بداية هذه الجلسات حتى يمكن الاسترشاد بها، وبمجرد اكتساب الجهة الحكومية للخبرة الكافية في مثل هذه المشاريع، يمكن أيضًا مشاركة خطابات التزكية من المشاريع السابقة المتعلقة بإدارة المخاطر بشكل عملي. كما يُفضل أن يضم فريق مشروع الشراكة في هذه المناقشات كبار ممثلي الجهة الحكومية وائتلاف مستشاري المشروع - الذي يضم مستشارين فنيين مثل مهندسي التصميم ومستشارين قانونيين ومحليي المخاطر كجزء من الفريق الاستشاري المالي الأكبر، بالإضافة إلى غيرهم من الممثلين الحكوميين والخارجيين حسب الضرورة.

الخطوة الثانية: تحديد الأثر المحتمل وتقدير احتمالية الحدوث لكل خطر

يمكن تصنيف الأثر المحتمل للمخاطر ضمن ثلاثة عناصر:

- ◀ تأثير المخاطر: التأثير الذي تحدثه المخاطر في المشروع، ويتجلى ذلك في تجاوز التكاليف، والتأخيرات في الجدول الزمني، والإيرادات المتحقق منها بشكل خاطئ، وغيرها.
 - ◀ توقيت المخاطر: فترة المشروع التي تظهر فيها المخاطر.
 - ◀ حدة المخاطر: حجم المخاطر على المشروع - غالبًا ما يتم التعبير عنه كقيمة مئوية؛ على سبيل المثال، يمكن التعبير عن مخاطر تجاوز التكلفة الرأسمالية بقيمة 20% من القيمة الأصلية.
- سيعتمد أثر المخاطر القابل للقياس أيضًا على احتمالية حدوثه، ويمكن لفريق مشروع الشراكة تحديد احتمالية المخاطر من خلال:
- ◀ فحص أي مخاطر حدثت من قبل في مشاريع مماثلة نفذت سابقًا.
 - ◀ تقدير الاحتمالية الأرجح بناءً على خبرات الأطراف المعنية الرئيسية المماثلة في أنواع المشاريع الأخرى.



قد يكون لبعض المخاطر احتمالية حدوث منخفضة، لكن قد تكون آثارها الاقتصادية مرتفعة بدرجة كبيرة؛ وبالتالي، في هذه المرحلة، يتعين تحليل جميع المخاطر، حتى تلك التي تشير إلى انخفاض احتمالية الحدوث.

الخطوة الثالثة: حساب تكلفة كل خطر

يمكن بعد ذلك دمج احتمالية الحدوث وأثر المخاطر في مصفوفة من أجل توفير مقياس للأهمية المشتركة للمخاطر، ومن ثم يمكن ترتيبها من أعلى درجة أهمية للمخاطر إلى أدنى درجة، وبالتالي توفير مقياس للمخاطر التي يجب تحديد أولوياتها للمشروع المحدد، بناءً على مشاورات مكثفة مع الأطراف المعنية ذات الصلة. كما يمكن لفريق مشروع الشراكة إعداد استراتيجية إدارة المخاطر لتلك المخاطر التي تحتفظ بها الجهة الحكومية، بهدف رفع كفاءة توزيع المخاطر.

لحساب قيمة مخاطر المشروع، يجب اتباع منهجية حسابية من خمس خطوات:

- ◀ تحديد الحالة الأساسية - أفضل تقدير لكل خيار من خيارات المخاطر الذي يستلزم تقييم مقدار التكلفة من الناحية الاقتصادية.
- ◀ حساب شدة الأثر - تحديد نسب سيناريو الحالة "الأفضل"، والحالة "الأرجح"، والحالة "الأسوأ"، والبناء على الأثر المحتمل المحدد في الخطوة الثانية.
- ◀ حساب القيمة المحتملة - ضرب الحالة الأساسية في كل نسبة مئوية لتقدير القيمة المحتملة لكل سيناريو.
- ◀ تعيين احتمالية الخطر - تقدير احتمالية حدوث كل سيناريو (الحاصل = 1)
- ◀ حساب القيمة المتوقعة للمخاطر - ضرب القيمة المحتملة في الاحتمالية ذات الصلة.

على سبيل المثال، لحساب "الحالة الأرجح" لمخاطر تجاوزات التكلفة الرأسمالية لمشروع تبلغ التكلفة الرأسمالية المقدرة له 20 مليون درهم (تكلفة الحالة الأساسية): إذا تم احتساب مخاطر تجاوز التكلفة الرأسمالية بنسبة 40% (شدة الأثر - الحالة "الأرجح"، وبمراعاة الاتجاهات السابقة في المشاريع التي تم التعاقد عليها بشكل مماثل، تم تحديد متوسط التجاوز بنسبة 20% (احتمالية حدوث "الحالة الأرجح")، وسيتم احتساب القيمة المتوقعة للمخاطر على النحو التالي 20 مليون درهم * 40% * 20% = 1.6 مليون درهم إماراتي.

الخطوة الرابعة: توزيع المخاطر

يتحدد في هذا القسم الأطراف التي يجب أن تتحمل المخاطر المحددة في الخطوة الأولى، ويهدف هذا بشكل أساسي إلى توزيع المخاطر على الطرف الأقدر على إدارتها والتحكم فيها والتخفيف منها. يمكن توزيع المخاطر على الجهة الحكومية أو مقدم العرض أو يمكن اقتسام المخاطر بينهما.

فيما يلي جدول توضيحي يعرض توزيع المخاطر بموجب عقود التصميم والإنشاء، والتصميم والإنشاء والتشغيل، والتصميم والإنشاء والتمويل، وعقود الامتياز:

الامتياز	التصميم والإنشاء والتشغيل والتمويل	التصميم والإنشاء والتشغيل	التصميم والإنشاء	فئة المخاطر
الجهة الحكومية	الجهة الحكومية	الجهة الحكومية	الجهة الحكومية	مخاطر التخطيط
عادة ما تُنقل إلى المقاول	عادة ما تُنقل إلى المقاول	عادة ما تُنقل إلى المقاول	عادة ما تُنقل إلى المقاول	مخاطر التصميم
عادة ما تُنقل إلى المقاول	عادة ما تُنقل إلى المقاول	عادة ما تُنقل إلى المقاول	عادة ما تُنقل إلى المقاول	مخاطر الإنشاء
عادة ما تُنقل إلى المقاول	عادة ما تُنقل إلى المقاول	عادة ما تُنقل إلى المقاول	الجهة الحكومية	المخاطر التشغيلية
عادة ما تُنقل إلى المقاول	عادة ما تُنقل إلى المقاول	الجهة الحكومية	الجهة الحكومية	مخاطر الطلب
عادة ما تُنقل إلى المقاول	عادة ما تُنقل إلى المقاول	الجهة الحكومية	الجهة الحكومية	مخاطر القيمة المتبقية
عادة ما تُنقل إلى المقاول	عادة ما تُنقل إلى المقاول	الجهة الحكومية	الجهة الحكومية	المخاطر المالية
الجهة الحكومية	الجهة الحكومية	الجهة الحكومية	الجهة الحكومية	المخاطر التشريعية

الشكل 13: التوزيع التوضيحي للمخاطر بين الأطراف وفقاً لهياكل الشراكة بين القطاعين العام والخاص

الخطوة الخامسة: إعداد مصفوفة المخاطر

بعد عمليات حساب التكلفة وتوزيع المخاطر، يجب إنشاء جدول يلخص قيمة المخاطر في كافة مراحل المشروع، مع قسمة التوزيع على فئة التكلفة لكل نموذج شراكة يجري تقييمه. وفيما يلي مثال على ملخص مصفوفة المخاطر الكمية للمخاطر المحددة.

المخاطر المنقولة	المخاطر المحتفظ بها	الأسباب	المخاطر
المبلغ بالدرهم إماراتي	المبلغ بالدرهم إماراتي	التغيرات في معايير التصميم، والتغيرات في متطلبات القطاع العام، وعدم تلبية التصميم للمتطلبات	التصميم
المبلغ بالدرهم إماراتي	المبلغ بالدرهم إماراتي	مخاطر النفقات الرأسمالية الناتجة عن التأخير وتجاوز التكاليف، والتغيرات في المتطلبات أثناء الإنشاء، والضرر البيئي، والمسؤولية عن العيوب.	النفقات الرأسمالية
المبلغ بالدرهم إماراتي	المبلغ بالدرهم إماراتي	عدم توفر المرافق، والتنبؤ غير الكافي بتكاليف الصيانة وتكاليف العمر الافتراضي خلال ٢٥ عامًا، وترابط توفر مكونات الخدمات الفردية للعمالة والمعدات.	التشغيلية
المبلغ بالدرهم إماراتي	المبلغ بالدرهم إماراتي		إجمالي تكلفة المخاطر

الشكل 14: عينة من ملخص جدول قياس المخاطر كمياً
الخطوة السادسة تحديد استراتيجيات لتخفيف المخاطر
كخطوة أخيرة، يتوقع أن يقوم فريق مشروع الشراكة بسرد بعض تقنيات تخفيف المخاطر لجميع المخاطر المحتفظ بها الواردة في الخطوة الخامسة. يمكن بعد ذلك توسيع مصفوفة المخاطر لتشمل استراتيجيات التخفيف وطرق تنفيذ هذه الاستراتيجيات للجهة الحكومية.

3.9 تحليل القيمة مقابل المال

في سياق الشراكة بين القطاعين العام والخاص، يمكن تلخيص تحليل القيمة مقابل المال على أنه عملية تهدف إلى إعداد ومقارنة إجمالي تكاليف المشروع في إطار نموذجي التسليم: التعاقد التقليدي والشراكة بين القطاعين العام والخاص. لا تظهر القيمة مقابل المال إلا عندما تكون التكاليف المعدلة حسب المخاطر لخيار الشراكة أقل من التكاليف المعدلة حسب المخاطر للتعاقد التقليدي، ويمكن قياس ذلك بطريقتين - التقييم النوعي والكمي، ويتوقع من فريق مشروع الشراكة إجراء كلاهما بطريقة موضوعية وشاملة. ولتحقيق ذلك، ينبغي على فريق مشروع الشراكة القيام بما يلي بشكل تسلسلي:

◀ إجراء تقييم كمي للقيمة مقابل المال:

- إنشاء نموذج الحالة الأساسية الذي يعكس تكلفة التعاقد التقليدي التي تتحملها الحكومة.
- إعداد نموذج الحالة الأساسية المعدل حسب المخاطر الذي يضيف التكلفة المرجحة لكل خطر إلى نموذج الحالة الأساسية، ويعمل كمقارن للقطاع العام.
- بالتوازي مع ذلك، يتم إعداد نموذج الشراكة الذي يأخذ في الاعتبار المبلغ المطلوب الواجب على الحكومة سداده إلى الشريك من القطاع الخاص - اعتمادًا على آلية السداد - تكاليف القطاع الخاص أثناء الإنشاء والتشغيل، والعائد المطلوب على حقوق الملكية، وهيكّل التمويل، وغير ذلك.
- إجراء التقييم الكمي، الذي يقارن صافي التكلفة الحالية لنموذج الحالة الأساسية المعدل حسب المخاطر الذي تتحمله الحكومات بصافي التكلفة الحالية لخيار الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- يجب على السلطة المتعاقدة استخدام سعر خصم لتقدير صافي القيم الحالية لتقييم القيمة مقابل المال، كما يجب عليها استشارة دائرة المالية لمعرفة سعر الخصم الذي يتم استخدامه لكل مشروع معين.
- ◀ إجراء تقييم نوعي للقيمة مقابل المال، والذي يحدد فوائد التعاقد على المشروع باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص بعد إجراء مشاورات مع الأطراف المعنية الرئيسية.
- ◀ مقارنة النتائج الكمية لخيارات التعاقد المختلفة بالإضافة إلى الجوانب النوعية التي يوفرها كل خيار.



3.9.1 التقييم الكمي للقيمة مقابل المال

يعد التقييم الكمي للقيمة مقابل المال خطوة حاسمة في تحديد إمكانية التعاقد على المشروع باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص؛ لذلك، يجب قياسه على أساس كل مشروع على حدة، وسيوفر كل مشروع إمكانات مختلفة لتحقيق القيمة مقابل المال. كما سيساعد التحليل الكمي للقيمة مقابل المال فريق مشروع الشراكة على إكمال المهام الحاسمة التالية:

- ◀ إنشاء مقارن القطاع العام لتنفيذ المشروع من خلال التعاقد التقليدي (نموذج الحالة الأساسية).
- ◀ تعديل نموذج الحالة الأساسية للمخاطر التي سيتم نقلها إلى القطاع الخاص بموجب الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتحديد مدى أفضلية خيار الشراكة على الطريقة التقليدية نظرًا للفوائد المحتملة لنموذج الشراكة والتي تتفوق على التكاليف التقليدية.
- ◀ تقييم خيارات التعاقد وفقًا لذلك واستخدام الخيار الذي يحقق أكبر قيمة مقابل المال والذي يبدو أنه الخيار الأنسب ليتم تنفيذه في المشروع.

سيغطي التقييم الكمي للقيمة مقابل المال إعداد ثلاثة نماذج مختلفة للمقارنة:

- ◀ نموذج الحالة الأساسية
- ◀ نموذج الحالة الأساسية المعدل حسب المخاطر
- ◀ نموذج الشراكة المعدل حسب المخاطر (لمقارنته مع نموذج الحالة الأساسية المعدل حسب المخاطر)

3.9.1.1 نموذج الحالة الأساسية

ينبغي على فريق مشروع الشراكة إعداد نموذج الحالة الأساسية كخطوة أولى في وضع نموذج مقارن القطاع العام، والذي سيتضمن تقديرات للتكاليف الرئيسية الرأسمالية والتشغيلية وتكاليف العمر الافتراضي التي يتكبدها القطاع العام الذي ينفذ المتطلبات الرئيسية للمشروع باستخدام طريقة التعاقد التقليدية. لا يتضمن نموذج الحالة الأساسية القياس الكمي للمخاطر التي سيتم نقلها إلى مقدم العرض المفضل بموجب الشراكة بين القطاعين العام والخاص؛ وبالتالي، ليس من المناسب مقارنة تكلفة نموذج الحالة الأساسية بتكلفة نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص. كما يجب أن يشتمل النموذج على جميع أنواع التدفقات النقدية الداخلة والخارجة بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر:

- ◀ التكاليف الرأسمالية: تكلفة إنشاء المرافق ذات الصلة على النحو المفصل في نطاق المشروع، وشراء المواد الخام، والمعدات المرتبطة بالمشروع، والأراضي، وما إلى ذلك.
- ◀ التكاليف التشغيلية: تشمل تكاليف تشغيل المرافق، وتكاليف العمالة، وتكاليف صيانة المرافق، والتكاليف الإدارية/ تشغيل الشركة ذات الأغراض الخاصة.
- ◀ التكاليف غير المباشرة.



3.9.1.2 نموذج الحالة الأساسية المعدل حسب المخاطر

يضع نموذج الحالة الأساسية المعدل حسب المخاطر في الاعتبار المخاطر التي عادةً ما تحتفظ بها الحكومة في طرق التعاقد العامة التقليدية. نموذج الحالة الأساسية المعدل حسب المخاطر يساوي نموذج الحالة الأساسية مضافاً إليه تكاليف المخاطر المحددة في قسم تقييم المخاطر. وسيتم استخدام هذا النموذج بعد ذلك لمقارنة القيمة مقابل المال بنموذج الشراكة المعدل حسب المخاطر.

3.9.1.3 نموذج الشراكة المعدل حسب المخاطر

الغرض من نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص هو أن يكون بمثابة تقدير مُعدل حسب المخاطر لتكلفة التعاقد على المشروع باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ويجب على الجهة الحكومية التأكد من أن التكاليف الأساسية في نموذج الحالة الأساسية تعكس التكاليف التي تتحملها الحكومة لتوفير الخدمات بنفس المواصفات على النحو المتوقع من القطاع الخاص. بالإضافة إلى ذلك، سيشمل النموذج تكاليف التمويل الخاصة بالشراكة، مثل تكلفة الدين وحقوق الملكية، وتحديد معدل العائد الداخلي المستهدف على حقوق الملكية، والحلول الخاصة بمعدل العائد الداخلي على المشروع، والتي سيتم استخدامها بعد ذلك لمقارنة مختلف السيناريوهات.

افتراضات النموذج

يجب أن يقوم فريق مشروع الشراكة بتفصيل جميع افتراضات النموذج، والتي سيتم استنتاجها بعد المشاورات مع الجهة الحكومية والأطراف المعنية الأخرى ذات الصلة. ويشمل ذلك:

- ◀ افتراضات التمويل (نسبة الدين/حقوق الملكية المستهدفة، نسبة تغطية خدمة الدين المستهدفة، ومدة القرض، وسعر الفائدة، ومعدل العائد الداخلي على حقوق الملكية، ونسبة مقياس الرسوم الموحدة، وأيام رأس المال العامل، وما إلى ذلك).
- ◀ تقدير قيمة الأرض.
- ◀ التكاليف الأساسية (تطوير الموقع وتصميمه وإنشائه - بما في ذلك تكلفة المواد الخام، والآلات والمعدات، والعمالة وإدارة الموقع - تكاليف التجهيزات الداخلية والأعمال الخارجية للبيئة، وتطوير المرافق، وتكاليف الشركة ذات الأغراض الخاصة، والتكاليف الإدارية وإدارة المرافق، وتكاليف العمالة، وتكاليف الصيانة الرئيسية، وما إلى ذلك).
- ◀ سعر الخصم.

ملاحظات بشأن افتراضات سعر الخصم

يتم استخدام سعر الخصم كوسيلة لحساب صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية، ويعد اختيار سعر خصم مناسب أمر بالغ الأهمية ليسترشد به قرار الجهة الحكومية، ونتيجة لذلك لا يجوز استخدامه إلا بعد تحليل واسع النطاق وإجراء المشاورات. وعلى الصعيد العالمي، ثمة عدد من المنهجيات لحساب سعر الخصم المناسب، بدءاً من سعر الاقتراض الحكومي طويل الأجل، ومروراً بالسعر الحكومي مضافاً إليه علاوة المخاطرة المطبقة على نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وانتهاءً بتكلفة رأس مال الطرف الخاص. ونظراً لتقنيات كيفية حساب سعر الخصم، كلما ارتفع سعر الخصم، زادت احتمالية اجتياز مشروع الشراكة لاختبار القيمة مقابل المال.



فيما يلي جدول للمقارنات المعيارية لأسعار الخصم المستخدمة كجزء من نموذجي مقارنة القطاع العام والشراكة بين القطاعين العام والخاص حول العالم:

الدولة	سعر الخصم في مقارنة القطاع العام	سعر الخصم في الشراكة بين القطاعين العام والخاص
أستراليا	السعر الخالي من المخاطر	السعر الخالي من المخاطر مضافاً إليه علاوة المخاطر التي تتناسب مع المخاطر المنهجية التي تم نقلها إلى الطرف الخاص.
كندا	متوسط عائد سندات الحكومة الكندية لمدة 365 يوماً مع فترة استحقاق تقارب تلك الخاصة بـ 365 مشروع.	نفس مقارنة القطاع العام
الكويت	نطاق متوسط يتراوح بين 6% و11% كما يظهر في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص - 8%	نفس مقارنة القطاع العام
البرتغال	السعر الخالي من المخاطر	نفس مقارنة القطاع العام
جمهورية أيرلندا	بناءً على عائد السند الحكومي (اختيار عائد بفترة استحقاق تتناسب بشكل أفضل مع عمر المشروع)	نفس مقارنة القطاع العام
جنوب إفريقيا	تكلفة رأس المال المعدلة حسب المخاطر التي تتكبدها الحكومة. إذا تعذر قياس التكاليف المرتبطة بالمخاطر كمياً، يمكن إضافة علاوة المخاطرة إلى سعر الخصم.	نفس مقارنة القطاع العام
هولندا	المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال لمشروع القطاع الخاص.	نفس مقارنة القطاع العام
المملكة المتحدة	السعر الخالي من المخاطر مضافاً إليه علاوة المخاطر.	نفس مقارنة القطاع العام
الولايات المتحدة	بناءً على إرشادات سنوية ("إرشادات وأسعار الخصم الخاصة بتحليل التكلفة والعائد للبرامج الاتحادية") صادرة عن مكتب الإدارة والموازنة.	نفس مقارنة القطاع العام

الشكل 15: تحليل المقارنات المعيارية لأسعار الخصم المستخدمة كجزء من نموذجي مقارنة القطاع العام والشراكة بين القطاعين العام والخاص في دول مختلفة



باختصار، ثمة ثلاثة خيارات عامة لتحديد سعر الخصم:

1. استخدام سعر خصم خالي من المخاطر لمقارن القطاع العام والشراكة بين القطاعين العام والخاص - كما هو الحال على سبيل المثال في البرتغال.
2. استخدام سعر خصم خالي من المخاطر مضافاً إليه علاوة مخاطر المشروع لمقارن القطاع العام والشراكة بين القطاعين العام والخاص - كما هو الحال على سبيل المثال في المملكة المتحدة.
3. استخدام سعر خصم خالي من المخاطر لمقارن القطاع العام واستخدام سعر خصم خالي من المخاطر مضافاً إليه علاوة مخاطر المشروع للشراكة بين القطاعين العام والخاص - كما هو الحال على سبيل المثال في أستراليا.

الخيار الأول: يُستخدم السعر الحكومي الخالي من المخاطر - عادة ما يكون سند حكومي بفترة استحقاق مماثلة لطول مدة المشروع - في نموذجي مقارن القطاع العام والشراكة بين القطاعين العام والخاص.

◀ نموذج مقارن القطاع العام - في حالة اقتراض الحكومة ككل، وليس في مشاريع معينة، في دبي، سيكون من المناسب استخدام سعر خالي من المخاطر.

◀ نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص - يتيح استخدام نفس السعر إجراء مقارنة المثل بالمثل لتقييم القيمة مقابل المال.

الخيار الثاني: يُستخدم مجموع السعر الحكومي الخالي من المخاطر مضافاً إليه علاوة مخاطر المشروع لكل من نموذجي مقارن القطاع العام والشراكة بين القطاعين العام والخاص بهدف دقة إظهار تكلفة تمويل المشروع للقطاع الخاص وتحفيزه على المشاركة في المشاريع التي تنطوي على مخاطر مرتفعة. يجب على فريق مشروع الشراكة ملاحظة أنه بالنسبة للمشروع ذاته، يرجح أن تحقق الأمور الأخرى المتساوية، باستخدام سعر الخصم المرتفع، قيمة أكبر مقابل المال من استخدام السعر الخالي من المخاطر، كما هو موضح أدناه.

صافي القيمة الحالية هو مجموع القيم الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية. وفيما يلي المعادلة الحسابية:

$$NPV \text{ of unitary payments} = UC_0 + \frac{UC_1}{(1+r)^1} + \frac{UC_2}{(1+r)^2} + \frac{UC_3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{UC_{25}}{(1+r)^{25}}$$

حيث UC تعني الرسوم الموحدة، و r تعني سعر الخصم، وفترة الامتياز تعني 25 سنة. كلما ارتفع سعر الخصم، زاد المقام في المعادلة أعلاه. وبالتالي يقل صافي القيمة الحالية. وفي حال تجاوزت المدفوعات في نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص مدة المشروع بأكملها، ستظهر فائدة الخصم في نموذج الشراكة بشكل أكبر من نموذج التعاقد التقليدي، حيث لا يتم الدفع نظير الإنشاء إلا خلال فترة الإنشاء.

الخيار الثالث: الذي لا يُستخدم إلا في أستراليا، حيث يستخدم نموذج مقارن القطاع العام السعر الخالي من المخاطر، بينما يستخدم نموذج الشراكة السعر الخالي من المخاطر مضافاً إليه علاوة مخاطر المشروع. وبعد حساب علاوة مخاطر المشروع باستخدام معامل بيتا للأصول وعلاوة مخاطر السوق، يتم سرد المخاطر المنهجية لحساب نسبة "علاوة المخاطر" المنقولة إلى القطاع الخاص؛ وعلى الرغم من أن هذه الطريقة جديدة، إلا أنه ثمة بعض المشكلات التي تواجهها، لا سيما في سياق دبي، حيث يتوقف استنتاج معامل بيتا للأصول وعلاوة مخاطر المشروع اللاحقة على سوق الأسهم السائلة، وليس هذا هو الحال على المستوى الإقليمي.

بشكل عام، نوصي بالخيار الأول لدبي. إذا كانت مدة السندات المقومة بالدرهم لا تتطابق دائماً مع مدة الامتياز المطلوبة، فيجب تطبيق تسويات العائد على العلاوة التي تضع في الاعتبار السندات الدولية المقومة بالدولار الأمريكي والتقريب للوصول إلى سعر خصم نهائي. ومع ذلك، ومع مرور الوقت، حيث تزداد السيولة في سوق الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتوفر دبي لمنحنى العائد من خلال إصدارات ديون منتظمة، يوصى بأن يراعي فريق مشروع الشراكة الانتقال إلى الخيار الثاني - حيث يتم استخدام السعر الخالي من المخاطر مضافاً إليه علاوة المخاطرة كسعر لمقارن القطاع العام والشراكة بين القطاعين العام والخاص.

3.9.1.4 تحليل الحساسية

قبل إنشاء هذا النموذج، من المتوقع أن يكون فريق مشروع الشراكة قد قام بفرز وتقليص قائمة خيارات التسليم إلى ثلاثة خيارات أو أقل، مع إدارة إصدارات منفصلة من نموذج التكلفة الأساسية لكل خيار. بعد ذلك، عندما يستقر فريق مشروع الشراكة على خيار تسليم واحد، استناداً إلى مزيج من تحقيق القيمة مقابل المال وسهولة التنفيذ - من بين أمور أخرى - يُنصح بإجراء تحليلات الحساسية والسيناريوهات، واختبار سيناريوهات مختلفة للمتغيرات الرئيسية لمعرفة كيفية تأثير تحليل القيمة مقابل المال. يمكن أن تشمل هذه المتغيرات الرئيسية ما يلي:

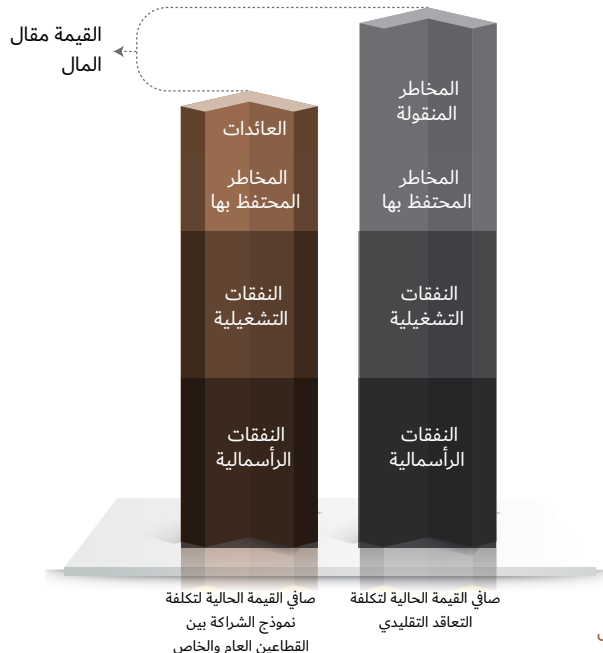
- ◀ معدل التضخم.
- ◀ النفقات الرأسمالية والنفقات التشغيلية - مع نسبة تغير موجبة/سالبة.
- ◀ نسبة المقايسة الموحدة - مع نسبة تغير موجبة/سالبة.
- ◀ نسبة الإقراض - تغير نسبة الدين / حقوق الملكية.
- ◀ التغيرات في فترة الامتياز - تغير إيجابي/سلب في عدد السنوات.
- ◀ التأخيرات في المشروع.
- ◀ تكاليف التمويل.

لا يتوقع أن تكون معايير سهولة التنفيذ معايير موضوعية. ومع ذلك، يتوقع أن تكون معايير نوعية يتم تحديدها من خلال المعايير التالية:

1. هياكل الشراكة السابقة.
2. امتثال متطلبات الهياكل للمتطلبات القانونية المحلية.
3. قدرة السلطة المتعاقدة على إدارة الهياكل.

3.9.1.5 اختبار القيمة مقابل المال

في الاختبار الأولي للقيمة مقابل المال، يجب على فريق مشروع الشراكة مقارنة صافي القيمة الحالية لنموذج الحالة الأساسية المعدل حسب المخاطر بصافي القيمة الحالية لنموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص. مثال توضيحي لشكل تحليل القيمة مقابل المال:



الشكل 16: نموذج توضيحي لتحليل القيمة مقابل المال



إذا تعذر تمييز صافي القيم الحالية عن بعضها البعض، فيجب على فريق مشروع الشراكة النظر في التقييم النوعي من أجل اتخاذ قرار نهائي بشأن طريقة التعاقد المفضلة، متبوعًا ببعض الخطوات الإضافية التي ينبغي اتخاذها فيما يتعلق بتحليل القيمة مقابل المال:

◀ مقارنة نتائج القيمة مقابل المال بنتائج القيمة مقابل المال التي حققتها مشاريع مماثلة لها هيكل صفقات مماثلة.

◀ تحديد المعايير الخاصة بمرحلة تنفيذ المشروع لتحديد موعد مراجعة تحليل القيمة مقابل المال.

في هذه المرحلة، يجب تفويض الجهة الحكومية بشكل كامل لاتخاذ قرار بشأن ما إذا كانت ترغب في الاحتفاظ بالمشروع نظرًا لصالبة القيمة مقابل المال التي يوفرها القطاع الخاص والارتفاع الكبير للمخاطر بحيث يتعذر على القطاع الخاص التعاقد على المشروع بهذا القدر الضئيل من المكاسب، أو ما إذا كان الابتكار والكفاءة التي يمكن أن يحققهما القطاع الخاص، حتى في الهوامش، تستحق نقل المشروع إلى القطاع الخاص.

3.9.2 التقييم النوعي للقيمة مقابل المال

فيما يلي قائمة توضيحية للدوافع الرئيسية لتحقيق القيمة مقابل المال الخاصة بتسليم مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص:

◀ **مجموعة المخاطر المعقدة وفرص نقل المخاطر:** غالبًا ما تنطوي المشاريع الكبيرة والمعقدة على مخاطر معقدة، وتتمثل أفضل طريقة لإدارة هذه المخاطر في توزيع جزء من هذه المخاطر على القطاع الخاص، الذي يكون الأقدر على التعامل معها.

◀ **تكاليف العمر الافتراضي:** نظرًا لتحول عملية تقديم الخدمات بأكملها (بما في ذلك مراحل الإنشاء والتشغيل والمراقبة وإدارة الأصول) إلى مسؤولية طرف واحد من القطاع الخاص خلال فترة الامتياز، ستصبح تكاليف العمر الافتراضي أكثر وضوحًا مما يؤدي إلى تقديم خدمات تتسم بمزيد من المنهجية.

◀ **الابتكار:** نظرًا لتركيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص على تحقيق القيمة مقابل المال وتقليل الأعباء المالية، والسماح للقطاع الخاص بتصميم أعماله الخاصة في إطار مواصفات المخرجات المنصوص عليها، يتم تحفيز القطاع الخاص بشكل كبير لتقديم حلول مبتكرة تقدم الخدمات وفقًا للمعايير المحددة وبأسعار أقل، مما يتيح تحقيق القيمة من خلال تحسين الإنتاجية نتيجة لذلك.

◀ **مخرجات قابلة للقياس:** نظرًا لتأكيد الحكومة الشديد على المخرجات التي تتطلبها كجزء من العقد، تتيح الشراكات بين القطاعين العام والخاص وجود مخرجات قابلة للقياس بالإضافة إلى مواءمة النتائج المحققة مع ما تم تحديده والاتفاق عليه، مما يؤدي إلى وجود عقد قائم على الأداء.

◀ **اليقين في الموازنة على المدى الطويل:** توفر طبيعة السعر الثابت لمدفوعات الخدمة في هيكل الشراكة بصفة عامة قدرًا أكبر من اليقين في الموازنة عن ترتيبات الدفع في طرق التعاقد التقليدي؛ ونتيجة لذلك تحافظ جودة الخدمة على ثباتها إلى حد كبير ولا تتأثر بصدمات الموازنة الخارجية.

◀ **توقيت التسليم:** نتيجة للشروط التعاقدية، يجب على الشريك من القطاع الخاص تسليم المشروع في الوقت المحدد، ويمكن أيضًا تحفيزه على القيام بذلك قبل الموعد النهائي عن طريق هيكلة آلية السداد بطريقة مناسبة، ويحتمل أن تكون الخسارة في الأرباح التي يتكبدها مقدم العرض المفضل في مشروع الشراكة نتيجة للتأخر في التسليم أكبر من تلك التي يواجهها مقاول البناء في العقوبات الإضافية المفروضة في التعاقد التقليدي.



باختصار، يجب أن يقدم فريق مشروع الشراكة مبررات لإمكانية توزيع المخاطر بشكل صحيح على القطاع الخاص، وإمكانية استفادة المشروع من خبرة القطاع الخاص، وخبرة القطاع الخاص في تحقيق الجودة والتسليم في الوقت المناسب في مشاريع مماثلة، ووجود سوق تنافسية تضمن تنوع العروض عالية الجودة، ونقل المخاطر في الوقت المناسب ضمن إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

3.10 قرار التعاقد

بناءً على التقييم النوعي والكمي الذي تم إجراؤهما مسبقاً، وبعد تنقيح قائمة خيارات التسليم وتقليصها في النهاية إلى خيار واحد، يجب فيما يلي تحديد نموذج التسليم الموصى به للتعاقد، مع توضيح كيفية الوصول إلى الهيكل التجاري المقترح بالتفصيل.

وفقاً للهيكل التجاري للمشروع، سيتم شرح آلية السداد التي تم عرضها بمزيد من التفصيل في هذا القسم، بالإضافة إلى تحديد هيكل العقد المقترح، والأطراف الرئيسية في عقد الشراكة، وآلية التدفق النقدي (أي كيف ستسدد الجهات المعنية المدفوعات النقدية لبعضها البعض)، والأثر المتوقع في الموازنة للخيار الموصى به للجهة الحكومية، ومصادر الأموال واستخداماتها.

كما يُوصى أيضاً بالنظر في التكوين المختلف لخيارات التعاقد المتاحة لنطاق الخدمات ضمن إطار طريقة التسليم المختارة، ويمكن أن يشمل ذلك مدى ضرورة الاحتفاظ بأنشطة مثل النظافة والإعاشة والأمن أو نقلها إلى القطاع الخاص، أو مدى توفر مواقع متعددة لاستخدامها في التعاقد، أو ما إذا كان من الأنسب التعاقد عليها كمجموعة، بدلاً من التعاقد عليها كمشاريع منفصلة.

3.11 استراتيجية وخارطة التعاقد

من الأهمية بمكان تحديد استراتيجية التعاقد لتحقيق بعض الأهداف الرئيسية طوال عملية التعاقد - ومن أهمها تنفيذ عملية طرح سلسلة تجمع بين المبادئ الأساسية للشفافية وحرية المنافسة والنزاهة في معاملة مقدمي العروض. (ملاحظة: للحصول على إرشادات مفصلة حول عملية الطرح، يرجى الاطلاع على القسم الرابع من هذه الوثيقة). وتعد هذه خطوة حاسمة لضمان إعداد عملية تعاقد مناسبة وترسيخ المصداقية للمشاريع المستقبلية. لتنفيذ استراتيجية وخارطة مشروع مناسبة لهذا الغرض، يتم اتخاذ الخطوات التالية:

- ◀ تقديم استراتيجية تنفيذ خيار التسليم الموصى به ويشمل ذلك إطار سياسة المشروع، وقائمة بالموافقات المطلوبة والوثائق الرئيسية التي يتعين تناولها أثناء عملية التعاقد، وهيكل إدارة المشروع المقترح.
- ◀ إنشاء خارطة طريق للمشروع تتضمن التواريخ المستهدفة للإنجاز، وخطة المشروع الشاملة.
- ◀ تحديد المخاطر والتحديات الرئيسية التي تواجه الجدول الزمني لعملية التعاقد، واقتراح استراتيجيات للتخفيف لتجنب التعقيدات المستقبلية.
- ◀ تحديد مدى اعتماد نجاح مشروع الشراكة على التغيير المطلوب إجراؤه على اللائحة.
- ◀ النظر في القيمة المضافة للدولة على أساس كل حالة على حدة، وهذا يتوقف على نوع المشروع والموارد الداخلية المتاحة للمشروع.





تضطلع دائرة المالية بدور الأمين على قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص وإطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وفي حالة ضرورة إجراء التغيير، سيتم تقييمه من حيث إمكانية تنفيذ التغيير من خلال الإرشادات ومدى الحاجة إلى إجراء تغيير جوهري، ويجب على دائرة المالية تنفيذ التغييرات في قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وإصدار الموافقات اللازمة. وتُعد اللجنة العليا للسياسة المالية هي السلطة المطلقة لتقديم استثناءات في القانون أو إجراء تغييرات عليه.

بالإضافة إلى ذلك، يجب تحديد أدوار ومسؤوليات الجهة الحكومية بوضوح - أي:

- الضمانات السيادية التي يتعين تقديمها.
- طبيعة المدفوعات التي يتعين تقديمها وجدولها الزمني وحصتها.
- جميع أنواع الدعم الأخرى التي يتم تقديمها، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الأراضي؛ وأي إعانات إضافية سيتم تقديمها، وإذا كان الأمر كذلك، فما طبيعة ذلك.
- أي خدمات مشتركة بين الحكومة ومقدم العرض المفضل بمجرد بدء المشروع.

3.12 استراتيجية التنفيذ

- ◀ إطار السياسات والتعاقد: تحديد السلطات المختصة بالتشريعات والسياسات لتنفيذ التعاقد على مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وكذلك تحديد الأطراف المعنية الأخرى ذات الصلة التي سيتم تفويضها في فريق المشروع لضمان نجاح التنفيذ. بالإضافة إلى ذلك، يجب تحديد خطة موارد توضح الالتزام بالوقت المطلوب للحكومة وأعضاء فريق المشروع، والتدريب اللازم لمساعدة أعضاء الفريق على تنفيذ مسؤولياتهم بفاعلية، والموازنة المرتبطة بوقت التمويل والالتزامات التدريبية.
- ◀ الموافقات: سرد جميع الموافقات المطلوبة بعد دراسة الجدوى لنقل المشروع من التعاقد إلى الإغلاق المالي مع تحديد التواريخ الرئيسية المستهدفة. بالإضافة إلى حصر قائمة بالموافقات التي تم استلامها حتى الآن وتحديد الجدول الزمني والعمليات الواجب اتباعها للحصول على جميع الموافقات المتعلقة.
- ◀ الوثائق الرئيسية: تحديد جميع وثائق المشروع الرئيسية - طلب تقديم المؤهلات، وطلب تقديم العروض، واتفاقية المشروع، وغيرها - التي سيتم إعدادها أثناء عملية التعاقد، ووصف أنواع العقود التي تعتزم الجهة الحكومية إبرامها، ووضع جدول زمني لإعداد وثائق المشروع الهامة والموافقة عليها.
- ◀ إدارة الأطراف المعنية بالمشروع: وصف المسؤول عن إجراء اتصالات مع مقدمي العروض، وبروتوكولات الاتصالات وإعداد التقارير، من خلال مراحل التخطيط والتعاقد والإنشاء والتشغيل في المشروع وتقديم وسيلة اتصال عالية المستوى بالأطراف المعنية والتشاور معهم.

3.13 خارطة مخرجات المشروع

فيما يلي مثال توضيحي على وضع خارطة لمخرجات المشروع:

التاريخ	المدة	الوصف	مرحلة التعاقد
			مرحلة التعبير عن الاهتمام إعداد وثيقة التعبير عن الاهتمام تقييم القائمة المختصرة
			مرحلة طلب تقديم العروض مرحلة إعداد طلب تقديم العروض مساعدة مقدمي العروض المحددين في القائمة المختصرة أثناء مرحلة تقديم العروض من خلال توفير عملية طرح تفاعلية مرحلة تقييم طلب تقديم العروض اختيار مقدم العرض المفضل
			مرحلة التفاوض والإغلاق إعداد إطار التفاوض تحرير العقد الإغلاق المالي

الشكل 17: مثال توضيحي لخارطة مخرجات المشروع

3.14 خارطة التعاقد على المشروع

يجب أيضاً صياغة الجدول الزمني العام للمشروع من تاريخ الإغلاق المالي إلى الانتهاء من الإنشاء، كما هو موضح في الجدول أدناه:

التاريخ	الوصف	مرحلة التعاقد
		التصميم
		الإنشاء
		التشغيل
		الاسترداد

الشكل 18: مثال توضيحي لخارطة التعاقد على المشروع



التقييم المقترحة لكل من مرحلتي التعاقد وما بعد التعاقد في هذا القسم، بالإضافة إلى تحديد المخاطر والتحديات الرئيسية التي تواجه الجدول الزمني للتعاقد بالإضافة إلى استراتيجيات التخفيف المقترحة.

على سبيل المثال، ثمة مخاطر في المشاريع النمطية تتمثل في عدم وجود سابقة لهذا النوع من التعاقد في دبي، على وجه التحديد - التي يمكن تخفيفها عن طريق المقارنات المعيارية الإقليمية والدولية، وبالمثل في كل مشروع يوجد دائمًا مخاطر قائمة تتمثل في نقص مقدمي العروض أو عدم ارتقاء العروض التي يقدموها إلى الجودة المطلوبة. ويمكن التخفيف من ذلك عن طريق استخدام عملية قياس اهتمام المستثمرين في السوق على نحو فعال، وتوفير معلومات واضحة، وتنفيذ عملية تعاقد قوية مع توزيع واضح للمخاطر، والالتزام بالجدول الزمني المحدد، والالتزام بالسرية، وضمان الإدارة الجيدة للمعلومات والشفافية، مما يبعث الطمأنينة لدى مقدمي العروض والسوق بالالتزام الجهة الحكومية بالتعاقد على المشروع.

التقييم

يجب أيضًا تحديد عملية تقييم التعاقد في هذا القسم؛ ووفقًا لما ينص عليه قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص، يمكن أن تتضمن طرق الطرح أي آلية معتمدة من الجهة الحكومية، بما في ذلك الطرح على مرحلتين، والمزاد العلني، والمنافسة، مع وجود بند إضافي ينص على عدم اعتماد ترسية العقد على معيار السعر وحده، وتحقيقًا لهذه الغاية، يوصى بتحديد المنهجية الفنية ومنهجية تحديد الدرجات بما في ذلك الأوزان الممنوحة للمعايير الفنية والسعرية والحد الأدنى من متطلبات الأهلية المعمول بها. كما يجب عرض أسباب تبني منهجية تقييم محددة لتعظيم القيمة مقابل المال لصالح الحكومة وإثبات أن منهجية التقييم تؤدي إلى اختيار مقدم العرض الأنسب لغرض المشروع.

التفاوض

بالإضافة إلى ذلك، يجب أيضًا الإشارة إلى منهجية التفاوض الخاصة بالمشروع في هذا القسم، بما في ذلك الحد الأدنى من شروط التوافق في الآراء التي يجب الوفاء بها لإنجاح المفاوضات وإجراءات التعامل مع فشل المفاوضات. يشكك القانون في إجراء المفاوضات، التي يعتبرها من صلاحيات الجهة الحكومية، ولكنه ينص على ضرورة عدم تأثر الشروط أو الأحكام التعاقدية المادية المنصوص عليها في دفتر الشروط والمواصفات. علاوةً على ذلك، لا يجوز إجراء أي تعديلات على الشروط التي قد تؤدي إلى مخاطر ينطوي عليها عرض مقدم العرض الفائز الجاري إعادة تخصيصه كليًا أو جزئيًا من مقدم العرض الفائز والذي تم تقييم العرض وفقًا له.

3.15 عينة من محتويات دراسة الجدوى

القضايا التي سيتم تناولها	المخرجات	قسم دراسة الجدوى
<ul style="list-style-type: none"> تقديم نظرة عامة عن وثيقة دراسة الجدوى 	<ul style="list-style-type: none"> ملخص الوثيقة الذي يحدد النتائج الرئيسية والأرقام والتوصيات والخطوات التالية 	<p>القسم الأول: الملخص التنفيذي</p>
<ul style="list-style-type: none"> تقديم لمحة عامة عن المشروع تحديد الحاجة إلى المشروع من حيث المتطلبات العامة ومواءمة المشروع مع أهداف الإمارة والأهداف الوطنية 	<ul style="list-style-type: none"> وصف المشروع توافق المشروع مع أهداف الإمارة، والأهداف الوطنية، وأهداف السلطة المتعاقدة 	<p>القسم الثاني: نظرة عامة عن المشروع</p>
<ul style="list-style-type: none"> تحديد نطاق المشروع تحليل الأطراف المعنية الرئيسية للمشروع تحديد مواصفات المخرجات تحليل العناية الواجبة - الفنية، والقانونية، والمالية، والبيئية، والاجتماعية 	<ul style="list-style-type: none"> تقييم الاحتياجات قائمة المخرجات المحددة تحليل العناية الواجبة قائمة الأطراف المعنية الرئيسية 	<p>القسم الثالث: تقييم الاحتياجات</p>
<ul style="list-style-type: none"> إجراء مراجعة لمشاريع الشراكة المماثلة إقليمياً ودولياً تحديد الطرق الممكنة للتعاقد على مشروع الشراكة التي تنطبق على المشروع الجاري التعاقد عليه تقييم اهتمام السوق بالمشروع من خلال إجراء مناقشات مع الجهات ذات الصلة العاملة في السوق 	<ul style="list-style-type: none"> تحليل المقارنات المعيارية المتعلقة بالمشروع مصنوفة خيارات الشراكة بين القطاعين العام والخاص نتائج قياس اهتمام المستثمرين في السوق إجراء تحليل متعمق لخيارين إلى ثلاثة خيارات موصى بهم في المرحلة التالية 	<p>القسم الرابع: تحليل خيارات الشراكة بين القطاعين العام والخاص</p>
<ul style="list-style-type: none"> إجراء تقييم محكم لمخاطر المشروع، يتكون من تحديد المخاطر، وقياسها كمياً، وتوزيعها على الأطراف الأقدر على إدارتها. تفصيل استراتيجية إدارة المخاطر للسلطة المتعاقدة وضع نموذج مالي تفصيلي وإجراء تحليل الحساسية والسيناريوهات إثبات تحقيق المشروع "للقيمة مقابل المال" ونقل المخاطر الفنية والتشغيلية و/أو المالية المناسبة إلى القطاع الخاص إظهار الفوائد من حيث الفوائد الاستراتيجية والتشغيلية لتنفيذ المشروع باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص 	<ul style="list-style-type: none"> تحليل المخاطر (تحديد، قياسها، كمياً، وتوزيعها، والتخفيف منها) النموذج المالي تحديد القيمة مقابل المال للخيارات المدرجة في القائمة المختصرة من القسم الرابع 	<p>القسم الخامس: تقييم المخاطر وتحليل القيمة مقابل المال</p>
<ul style="list-style-type: none"> تحديد طريقة التعاقد التي سيتم تنفيذها في المشروع تحديد نوع الالتزام المالي المطلوب من الحكومة من خلال تقديم تقدير للتكلفة الرأسمالية، وأي مدفوعات مطلوبة من أي سلطة متعاقدة، وأي دعم حكومي في شكل ضمانات حكومية أو من خلال أي آلية أخرى 	<ul style="list-style-type: none"> نموذج تسليم المشروع 	<p>القسم السادس: اتخاذ قرار التعاقد</p>
<ul style="list-style-type: none"> تحديد موارد وموازنة المشروع، وإجراء تقييم لأهلية المشروع للتمويل المصرفي، وتقديم خطة تعاقد تفصيلية تشمل تفاصيل عملية الطرح، ومنهجية عالية المستوى لتقييم العروض، والجدول الزمني. 	<ul style="list-style-type: none"> خطة التعاقد منهجية تقييم المناقصات خارطة التعاقد على المشروع 	<p>القسم السابع: استراتيجية وخارطة التعاقد</p>

الشكل 19: عينة من محتويات دراسة الجدوى

3.16 الأدوار والمسؤوليات

1. **الجهة الحكومية:** الجهة الحكومية هي المسؤولة بشكل أساسي عن إعداد المشروع باستخدام نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص. بعد موافقة دائرة المالية على تقرير مفهوم المشروع، كما هو مبين في القسم 2-3، يجب على الجهة الحكومية تعيين مستشاري المشروع كجزء من فريق مشروع الشراكة، في حال رغبتها في ذلك (يمكن الاطلاع على الإرشادات التفصيلية حول هذا الأمر في الملحق). قبل البدء، يجب على الجهة الحكومية التأكد من تشكيل فريق مشروع الشراكة ولجنة الشراكة وتعيين أعضائهما وفقاً لمتطلبات القانون. علاوة على ذلك، يجب تحديد الأدوار والمسؤوليات وهيكل إعداد التقارير بوضوح لضمان إعداد دراسة الجدوى في إطار زمني معقول.

تتطابق آلية الموافقة على دراسة الجدوى مع تلك المتبعة في تقرير مفهوم المشروع، ويجب أن تتوافق مع المادة 8 من القانون. تخضع الموافقة على دراسة الجدوى لقيمة المشروع: بالنسبة للمشاريع التي تقل قيمتها عن 200 مليون درهم إماراتي - التي قررت الجهة الحكومية الشروع في إعدادها باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص على الرغم من أنه ليس إلزامياً - سيتعين تقديم تقرير مفهوم المشروع إلى لجنة الشراكة لمراجعتها، يليه موافقة المدير العام للجهة الحكومية؛ وبالنسبة للمشاريع التي تتراوح قيمتها بين 200 مليون درهم و500 مليون درهم، ستوافق دائرة المالية على دراسة الجدوى بعد مراجعة لجنة الشراكة لها؛ وبالنسبة للمشاريع التي تزيد قيمتها عن 500 مليون درهم، ستقوم دائرة المالية بمراجعة دراسة الجدوى والرفع بالتوصية إلى اللجنة العليا للسياسة المالية، التي ستمنح الموافقة النهائية للجهة الحكومية للبدء في المشروع باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

2. **دائرة المالية:** ستؤدي دائرة المالية دور الجهة المساعدة الرئيسية أثناء إعداد المشروع باستخدام نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وبينما لا يتعين على دائرة المالية تقديم أي محتوى بشكل مباشر، فإن الجهات الحكومية - خاصة في بداية برنامج الشراكة، أو تلك التي لديها خبرة محدودة في التعاقد في حالة نضج البرنامج - ستطلب درجات متفاوتة من المساعدة في مراحل مختلفة من إعداد دراسة الجدوى. علاوة على ذلك، إذا تجاوزت قيمة المشروع 200 مليون درهم، سيعمل ممثل دائرة المالية عضوًا في لجنة الشراكة، وسيتمكن من مراقبة سير المشروع بانتظام.

بالإضافة إلى تقديم المساعدة للجهات الحكومية، ستؤدي دائرة المالية، بموجب المادة 8، دور الجهة الرئيسية المسؤولة عن الموافقة على دراسة الجدوى للمشاريع التي تتراوح قيمتها بين 200 مليون و500 مليون درهم إماراتي، ومراجعة تقارير اللجنة العليا للسياسة المالية والتوصية بالموافقة عليها للمشاريع التي تزيد قيمتها عن 500 مليون درهم إماراتي.

3. **اللجنة العليا للسياسة المالية:** بالنسبة للمشاريع التي تزيد قيمتها عن 500 مليون درهم إماراتي، ستؤدي اللجنة العليا للسياسة المالية دور الجهة المسؤولة عن الموافقة النهائية على دراسة الجدوى التي تعدها الجهة الحكومية والرفع بها لدائرة المالية للموافقة عليها. بالإضافة إلى ذلك، في حالة سعي الجهة الحكومية للانحراف جوهريًا عن هذه الإرشادات في أي جانب من جوانب دراسة الجدوى، أو في حالة رفع دائرة المالية لاستثناءات عند المراجعة، ستؤدي اللجنة العليا للسياسة المالية دور الجهة النهائية المسؤولة عن الموافقة على السماح بالتعديلات.

4. **لجنة الشراكة:** ستعمل لجنة الشراكة، التي يجب إنشاؤها قبل بدء إعداد دراسة الجدوى وتشكيلها وفقًا لمتطلبات القانون، كهيئة إشرافية داخلية، تراقب أداء فريق مشروع الشراكة، وتراقب التقدم المحرز والالتزام بالجدول الزمني المحددة، وتضمن الالتزام بهذه الإرشادات، وتقدم المراجعات والتعليقات التفصيلية على مسودات دراسة الجدوى التي يجب تقديمها وفقًا لميثاق المشروع المتفق عليه في بداية كل مشروع.

عملية التعاقد على المشروع

4

المخرجات: التعبير عن الاهتمام، طلب تقديم المؤهلات، تقرير تقييم بيان المؤهلات، طلب تقديم العروض، عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص والاتفاقيات الأخرى المتنوعة، تقرير إيضاحات مقدمي العروض، تقرير تقييم العروض

المواد المنظمة بقانون ولائحة الشراكة بين القطاعين العام والخاص: المواد 9، 10، 11، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 22، 23، 24

4.1 مرحلة التعبير عن الاهتمام والتأهيل المسبق الهدف

تعد مرحلة التعبير عن الاهتمام والتأهيل المسبق هي الخطوة الأولى في عملية التعاقد وتهدف هذه المرحلة إلى:

- ◀ إعلام السوق برغبة الجهة الحكومية في طرح المشروع، وتحديد المواصفات الأساسية لقياس مستوى اهتمام السوق بالمشروع.
 - ◀ تزويد شركات القطاع الخاص بالمعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار مستنير بشأن عملية تقديم المناقصات.
 - ◀ السماح للجهة الحكومية بتحديد، بمستوى من الثقة، مقدمي العروض الأنسب للمشروع الذين يمتلكون سمات الأداء اللازمة للتأهيل المسبق والمطلوبة من أجل تقديم الخدمات.
- بحلول نهاية هذه العملية، من المتوقع أن تتوصل الجهة الحكومية إلى قائمة مختصرة لمقدمي العروض المفضلين الذين يمتلكون المهارات والموارد اللازمة لتقديم مواصفات المخرجات المطلوبة ولديهم القدرة المالية للمشاركة في المشروع. وفيما يلي الخطوات التي يتعين اتباعها:

1. إعداد وثيقة التعبير عن الاهتمام.
2. الإعلان عن التعبير عن الاهتمام.
3. تقديم طلب المؤهلات وتقييم بيان مؤهلات مقدمي العروض.

الإرشادات

4.1.1 إعداد وثيقة التعبير عن الاهتمام

يجب أن تعرض وثيقة التعبير عن الاهتمام إرشادات واضحة وتفصيل كافية حول متطلبات تقديم خدمات المشروع وعمليات تقييم الجهة الحكومية. يجب أن تتضمن على أقل ما يلي:

- ◀ ملخص للوظيفة الرئيسية للجهة الحكومية، وغرضها من طرح المشروع.
- ◀ وصف موجز لما يستلزمه المشروع، بما في ذلك سبب طرحه، وما هي حاجة الجمهور الأساسية التي يلبسها، ومن يعتزم تقديم الخدمات له.
- ◀ نموذج التسليم المختار للمشروع بما في ذلك نطاق الخدمات الواضح الذي يتعين على القطاع الخاص تقديمه.
- ◀ آلية توزيع المخاطر المقترحة التي تحديد دور كل من القطاع الخاص والجهة الحكومية.
- ◀ طول مدة الامتياز المتوقعة.



- ◀ وصف موقع المشروع - بما في ذلك الموقع، والمساحة، والتصميم، وما شابه ذلك.
- ◀ أي معلومات أو سياسات أو قوانين أو لوائح أساسية مرتبطة بالمشروع أو أي بنية تحتية يقدم المشروع خدماته لتنفيذها، حسبما تراه الجهة الحكومية ذات الصلة.
- ◀ العنوان الفعلي أو الموقع الإلكتروني الذي من خلاله يمكن للشركات المهتمة الحصول على وثيقة التعبير عن الاهتمام مجاناً.
- ◀ الموعد النهائي لتقديم الردود على طلب التعبير عن الاهتمام وإلى من يجب تقديمها.
- ◀ توضيح الجدول الزمني للمشروع - متى تعتبر العملية مكتملة، ومتى يمكن أن يتوقع الإعلان عن مرحلة طلب تقديم المؤهلات، وغيرها من التفاصيل.
- ◀ أي مؤهلات أو إخلاء مسؤولية تراها الجهة الحكومية ضرورية - مثل النص دون قيد أو شرط على الحق في تعديل نطاق المشروع أو تعديل عملية التعبير عن الاهتمام أو إلغائها أو تعليقها أو أي مراحل خاصة بالفرص الاستثمارية، في أي وقت أو لأي سبب دون أي التزامات.

4.1.2 الإعلان عن طلب التعبير عن الاهتمام

يتم الإعلان عن طلب التعبير عن الاهتمام في وسائل البث الحكومية والصحف المحلية والعربية والإنجليزية اليومية، وعلى مواقع الجهة الحكومية المعنية. وإذا رأت الجهة الحكومية وجود حاجة إلى الخبرة الدولية لمقدمي العروض، فينبغي أيضاً نشر الإعلان في الصحف والمجلات الدولية المتداولة على نطاق واسع.

4.1.3 تقييم طلب تقديم المؤهلات وبيان المؤهلات

يجب على مقدمي العروض الذين يعبرون عن اهتمامهم المشروع عن طريق الرد على طلب التعبير عن الاهتمام إرسال وثيقة طلب المؤهلات التي ستضمن أيضاً مذكرة المعلومات. ويمكن للجهة الحكومية تحصيل رسوم رمزية من مقدمي العروض على مذكرة المعلومات وطلب تقديم المؤهلات.

ستقود هذه الخطوة إلى عملية التأهيل المسبق لمقدمي العروض، عن طريق دعوة مقدمي العروض المعنيين إلى تقديم بيان المؤهلات رداً على وثيقة طلب تقديم المؤهلات، بغرض تقييم أهليتهم للتعاقد على المشروع منذ البداية.

تهدف هذه العملية بشكل أساسي إلى اختيار عدد محدود من مقدمي العروض المؤهلين فنياً وماليًا والذين يتمتعون بالخبرة والالتزام الكافيين لتنفيذ المشروع، بالإضافة إلى تحديد قواعد المشاركة في عملية التعاقد على نحو واضح وصريح.

ستتيح مذكرة المعلومات لمقدمي العروض فهم نطاق المشروع وتقييم اهتمامهم وقدرتهم على المشاركة في عملية تقديم المناقصات، ويجب أن تتضمن مذكرة المعلومات ما يلي على الأقل:

- ◀ **لمحة عامة عن المشروع:** تقديم لمحة عامة موجزة عن المشروع والتعريف بطبيعته.
- ◀ **الأمر التجاري والمالية:** ملخص لمسؤوليات التمويل، وهيكل السداد المتوقع للمشروع، والأمور التجارية الأخرى.
- ◀ **الأمر القانونية:** نظرة عامة عن بعض الجوانب القانونية والتنظيمية الرئيسية المتعلقة بالمشروع.
- ◀ **عملية التعاقد:** الجدول الزمني الاسترشادي للمشروع، وعملية الإيضاح، والتفاصيل الأخرى المتعلقة بطريقة التعاقد.
- ◀ **استبيان التأهيل المسبق:** يحدد المعلومات المطلوبة من المشاركين المحتملين كجزء من بيان مؤهلاتهم.



- ◀ تعليمات التقديم: تقديم تعليمات تتعلق بتقديم بيان المؤهلات الذي يعد بمثابة رد على طلب تقديم المؤهلات.
- ◀ التقييم: وصف عملية التقييم التي سيتم استخدامها من أجل إعداد قائمة مختصرة من المجيبين المؤهلين للمشاركة في مرحلة طلب تقديم العروض.
- ◀ الملحق: تقديم أي وثائق أو نماذج إضافية ذات صلة بطلب تقديم المؤهلات وتقديم بيان المؤهلات.

الوصف	القسم
تقديم إخلاء مسؤولية يؤكد على أن وثيقة طلب تقديم المؤهلات لا تشكل تقديم عرض أو دعوة لتقديم عرض فيما يتعلق بالمشروع، وتحديد شروط وأحكام وثيقة طلب تقديم المؤهلات، بما في ذلك عدم وجود عقد أو عقد ضمني، وبيان تضارب المصالح، والسرية، وتحديد غرض وهيكلي وثيقة طلب تقديم المؤهلات.	القسم الأول: المعلومات العامة
تقديم نظرة عامة عن المشروع، بما في ذلك وصف موجز لما يستلزمه، وتوضيح حاجة الجمهور إليه وكيف يمكن أن يسد الفجوة الواضحة في الخدمات، وتحديد معايير المشروع من حيث المتطلبات الفنية والتشغيلية، وتحديد المعايير المالية والاقتصادية العامة، بما في ذلك تقديرات عالية المستوى للتكاليف، وتحديد دور القطاع الخاص وكيفية الاستفادة من خبراته في التعاقد على المشروع.	القسم الثاني: وصف المشروع
وصف الإطار القانوني الذي ينظم الشراكات بين القطاعين العام والخاص، بما في ذلك المواد الرئيسية في القانون واللوائح التي يتم تطبيقها؛ واتفاقية الشراكة بين القطاعين العام والخاص والهيكل التعاقدية (سيتم تفصيلهما في طلب تقديم العروض)؛ وتحديد اللوائح المتعلقة بمشاركة الائتلافات والمساهمة بين الأعضاء؛ ووصف المسائل الخاصة ذات الأهمية، مثل الأحكام المتعلقة بالاستثمار الأجنبي المباشر، والقانون المعمول به، والمسائل المتعلقة بالأراضي.	القسم الثالث: المعلومات القانونية
تحديد الطرف المسؤول عن تمويل المشروع، ومدة المشروع، ومعايير الإيرادات وآلية السداد، وإجراءات التسليم والنقل.	القسم الرابع: المعلومات المالية والتجارية
تحديد الجدول الزمني الاسترشادي لعملية التعاقد، وشرح عملية الإيضاحات مع توفير التفاصيل اللوجستية اللازمة للامتنال، وعرض مقدمة مختصرة عن عملية طلب تقديم العروض والتفاصيل اللوجستية المرتبطة بها مثل اجتماعات الإيضاحات والزيارات الميدانية.	القسم الخامس: عملية التعاقد
تقديم المتطلبات التي يجب أن يمثل لها بيان المؤهلات قبل تقديمه؛ وعرض التفاصيل اللوجستية، مثل الموعد النهائي والعنوان، اللازمة لسلاسة تقديم بيان المؤهلات؛ وتحديد أسباب الاستبعاد من عملية التعاقد.	القسم السادس: تعليمات التقديم
وصف هيكل بيان المؤهلات، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الملخص التنفيذي، وتفاصيل الهيكل المؤسسي، والقدرة المالية، والقدرة الفنية، والمعلومات القانونية وأي معلومات إضافية، والملحقات اللازمة، مثل تأكيد نموذج الاستلام، وخطاب التقديم، واتفاقية السرية، ونموذج الإقرار.	القسم السابع: المعلومات المطلوبة من المجيبين
الجهات الحكومية	تقرير تقييم طلب تقديم المؤهلات

الشكل 20: عينة من محتويات وثيقة طلب تقديم المؤهلات



4.1.4 استبيان التأهيل المسبق

يهدف استبيان التأهيل المسبق إلى تقييم استيفاء مقدمو العروض للحد الأدنى من متطلبات الأهلية والكفاءة، وفقاً لما تقرره الجهة الحكومية والأطراف المعنية الرئيسية الأخرى في المشروع.

يجب تفصيل الاستبيان العام للتركيز على ترسيخ الخبرات السابقة لمقدمي الطلبات وتقييم قدرتهم على جمع التمويل وكفاءتهم الفنية، ويجب أن يحتوي الاستبيان على الأقل على الإجابات التالية:

- ◀ المعلومات الأساسية عن المجهين:
 - ◀ العنوان
 - ◀ تفاصيل الاتصال
 - ◀ مؤهلات الشركة أو الائتلاف
 - ◀ المؤشرات المالية الرئيسية المحددة
 - ◀ التصنيف الائتماني (إن وجد)
 - ◀ عدد الموظفين
 - ◀ عدد المشاريع المشابهة التي تم تنفيذها بنجاح.
 - ◀ المعلومات المالية، بما في ذلك القوائم المدققة للسنوات الخمس الماضية، والتي تساعد على حساب صافي القيمة الملموسة.
 - ◀ ملخص المشاريع السابقة التي ستكون بمثابة سابقة أعمال تفصيلية تسلط الضوء على دور مقدم الطلب في المشروع والذي قد يشمل أمثلة من الخبرات السابقة في تنفيذ مشاريع ذات طبيعة مماثلة.
 - ◀ ملخص للمشاريع السابقة المشابهة في الهيكل التي نفذها مقدم العرض إقليمياً ودولياً.
 - ◀ الخبرة في توفير التمويل و/أو جمعه لمشاريع مماثلة.
- في حالة رغبة الجهة الحكومية في زيادة المشاركة الدولية في المشروع، فيجب على سبيل المثال أن تعطي متطلبات الأهلية أرجحية كبيرة للخبرة في المشاريع الدولية وتشتت التواجد على المستوى العالمي، ويمكن أن يتضمن الحد الأدنى من متطلبات الأهلية أقل قدر من صافية القيمة الملموسة، والخبرة ذات الصلة في المشاريع السابقة ذات الطبيعة والنطاق المماثلين، والخبرة الدولية في المشاريع في دولة خارج الدولة التي يحقق فيها مقدم العرض النسبة الأكبر من إيراداته، وغيرها. يجب أن تضمن الجهة الحكومية عدم احتواء معايير الأهلية على قيود شديدة بحيث لا تؤهل سوى عدد محدود من مقدمي العروض، مع استمرار ضمان عدم تأهيل إلا مقدمي العروض الذين يحققون جودة عالية. وبصفة عامة، يُعد العدد من 5 إلى 7 عدد لا بأس به من مقدمي العروض المؤهلين مسبقاً لكل مشروع؛ حيث سيؤدي ارتفاع العدد بدرجة كبيرة إلى تقليل اهتمام أهم مقدمي العروض نظراً لانخفاض احتمالية النجاح.

4.1.5 التقييم

أثناء إجراء تقييم للردود المقدمة، يجب على فريق مشروع الشراكة ضمان إجراء ذلك بطريقة موضوعية لضمان تكافؤ الفرص للجميع، وينبغي مراعاة مقاييس التقييم العامة التالية:

◀ **القدرة على تقديم الخدمات المنصوص عليها:** يجب مراعاة قدرات مقدم العرض / الائتلاف، لتحديد مدى قدرته من حيث جمع التمويل، والخبرة الفنية، والخبرة المطلوبة في البناء والتشغيل.

◀ **جدارة الائتلاف:** في حالة تقديم العرض من خلال ائتلاف مكون من أعضاء، كما هو مستحسن، يجب أن يتمتع كل عضو في الائتلاف بالقدرات بشكل فردي وضمان عدم إضافته فحسب من أجل تلبية الحد الأدنى من متطلبات الأهلية. وللتأكد من ذلك، ينبغي على فريق مشروع الشراكة تعيين عضو "قائد" يتعين عليه تلبية عدد معين من الحد الأدنى من المتطلبات الرئيسية للأهلية.

◀ **الخبرات السابقة:** لتحديد الخبرات، يجب دراسة الخبرات والمشاريع السابقة بعناية - مع تسليط الضوء على تلك الموجودة في المنطقة - بما في ذلك القدرة على الالتزام بالجدول الزمني، والابتكار الذي يتجلى في طريقة تقديم الخدمات، وأي مواصفات تم تبنيتها والتي قد تساعد على زيادة تحقيق القيمة مقابل المال.

يجب على فريق مشروع الشراكة إعداد مصفوفة تقييم لقياس كافة متطلبات الكفاءة والأهلية المالية والفنية الواردة في استبيان التأهيل المسبق من حيث أهميتها، ثم تقرر الجهة الحكومية أي طرف خاص أو ائتلاف مؤهل لتقديم المناقصات للمشروع وفقاً لنتائج جدول التقييم.

4.2 مرحلة طلب تقديم العروض

الهدف

تهدف مرحلة طلب تقديم العروض إلى استلام عروض مقدمي العروض المؤهلين وتقييمها من خلال إنشاء إطار عمل شامل وشفاف وإعداد عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص وعقود المشاريع المرتبطة به، وفي نهاية هذه العملية، يتوقع أن تختار الجهة الحكومية مقدم العرض المفضل الذي يلبي المعايير المنصوص عليها لإنجاز المشروع بنجاح ويحقق أفضل قيمة مقابل المال، من خلال ضمان وجود منافسة مفتوحة بين مقدمي العروض.

الإرشادات

4.2.1 مقدمة

الغرض من طلب تقديم العروض هو أن يكون وثيقة نهائية تحدد المشروع وطبيعته ونطاقه بالتفصيل، وتحدد مواصفات المدخلات والمخرجات الأساسية إلى جانب مؤشرات الأداء المقابلة لها، والمعلومات القانونية والتجارية التي يجب نقلها إلى مقدمي العروض، والمعلومات المالية، وغيرها.



كأحد الوثائق الرسمية الصادرة عن الجهة الحكومية، تهدف وثيقة طلب تقديم العروض إلى جذب مقدمي العروض المعنيين والقطاع الخاص بشكل أكبر وإقناعهم بمدى جدية رغبة الشركة في التعاقد على المشروع. علاوة على ذلك، نظرًا لأن الوثيقة هي المصدر الرئيسي لتقديم العروض، سيتعين استثمار قدر كبير من الوقت والموارد لضمان أن تكون الوثيقة على أعلى مستوى من الجودة وأنها تحدد مواصفات المشروع ونطاقه ومتطلباته بشكل مناسب. يوصى بهيكله طلب تقديم العروض بطريقة تدعو إلى الحصول على الإجابات في ثلاثة أجزاء منفصلة:

◀ المعلومات الفنية

◀ المعلومات القانونية / التجارية

◀ المعلومات المالية

يجب أن تضمن الجهة الحكومية تعبئة مقدمي العروض للنماذج الموحدة حتى يتسنى إجراء مقارنة المثل بالمثل من بين العروض المقدمة، وتقوم الجهة الحكومية بإعداد الوثيقة ونموذج والعرض بمساعدة دائرة المالية، بناءً على تحليل الجدوى الذي تم إعداده خلال مرحلة الطرح.

الوصف	القسم
تقديم ملخص تعريفي للمشروع، بما في ذلك الحاجة إليه وكيف يلبي المشروع تلك الاحتياجات الخاصة ونظرة عامة عن المواصفات الفنية، وخيار التعاقد المحدد، ودور شركة القطاع الخاص، وعرض وصف موجز لعملية تقديم المناقصات وجدول زمني يحدد تواريخ المراحل، وتحديد قائمة بالجهات الحكومية المشاركة في المشروع.	القسم الأول: مقدمة
تحديد الاتفاقيات التي سيشترك فيها مقدم العرض المفضل، مع وصف موجز لها وكيفية ارتباطها بمسؤوليات الشركة ذات الأغراض الخاصة؛ وتحديد مسؤوليات مقدم العرض المفضل في شركة المشروع.	القسم الثاني: المشاركة في المشروع وهيكله
عرض مقدمة للجوانب الفنية للمشروع، بما في ذلك النطاق والموقع ومتطلبات القدرات والموافقات التي يتعين الحصول عليها، وتحديد الممارسات الهندسية والتشغيلية الحكيمة ومواصفات ومعايير السلطة المتعاقدة، وطلب تقديم معلومات يثبت المؤهلات الفنية، وطلب مواصفات مقاولي الهندسة والتعاقد والإنشاء والتشغيل والصيانة المقترحين، وعرض جدول المشروع المذكور.	القسم الثالث: خصائص المشروع
وصف المعلومات القانونية المطلوبة من مقدمي العروض، ويشمل ذلك نسخة معتمدة من اتفاقية الشراكة أو الائتلاف، والتوكيل الذي يسمح بتنفيذ الاتفاقية المذكورة، وتفاصيل الهياكل المؤسسية، وتحديد الطرف المسؤول عن الحصول على جميع التصاريح والتراخيص، وتحديد المعايير البيئية والاجتماعية العامة التي يجب على المشروع الوفاء بها، وطلب تقديم المعلومات المتعلقة ببرنامج التأمين الخاص بمقدم العرض.	القسم الرابع: المعلومات القانونية والتجارية
طلب توفير التفصيل الكامل لإجمالي موازنة المشروع، على النحو المنصوص عليه في نموذج منفصل، وطلب توفير تفاصيل تكاليف التشغيل والصيانة خلال مدة الاتفاقية، على النحو المنصوص عليه في نموذج منفصل، وتحديد نطاق مسؤولية مقدم العرض عن اتخاذ الترتيبات الخاصة بتمويل التكاليف الرأسمالية للمشاريع، واقتراح آلية التمويل للمشروع، وتحديد أي جزء من حقوق الملكية والديون يتعين على مقدم العرض الحصول على شروط ملزمة لها، وكيف ينبغي التعبير عن هذا الإلزام، ومدى توفقه على شروط معينة، ومطالبة مقدم العرض بتقديم نموذج مالي مفصل يحدد المتطلبات العامة، وصيغتها، وأساليب أفضل الممارسات، وإرشادات النمذجة، وطلب تقديم ملخص للافتراضات والمعايير المستخدمة، والنتائج المالية المطلوبة التي يجب أن يقدمها النموذج، وتحليلات الحساسية التي يجب إجراؤها كجزء من النموذج والإجراءات والإرشادات التي يجب اتباعها لضمان تقديم موحد للعروض، وعرض الشروط الخاصة بافتراضات نموذج التمويل.	القسم الخامس: المعلومات المالية
يتضمن التفاصيل اللوجستية، مثل العنوان الذي يجب إرسال العروض إليه، وعدد نسخها، وموعدها النهائي المحدد، والوائح الخاصة بتقديم التأمين الابتدائي، وغيرها؛ وتحديد عملية إيضاحات العروض بالتفصيل.	القسم السادس: إعداد العروض وتقديمها

الشكل 21: عينة من محتويات وثيقة طلب تقديم العروض

4.2.2 إعداد وثيقة طلب تقديم العروض

المعلومات الفنية

يجب أن يحدد طلب تقديم العروض الخصائص الفنية للمشروع، مع التركيز على الوصف الدقيق للتصميم الفني للمشروع ومواصفاته، بما في ذلك العناصر التالية:

- ◀ المعلومات الأساسية للمشروع، بما في ذلك الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي يسعى إلى تحقيقها.
- ◀ نطاق المشروع ومتطلباته.
- ◀ الموقع - يتم وصفه من خلال الرسومات التخطيطية.
- ◀ متطلبات السعة (إن وجدت).
- ◀ الإنشاء - ما سيركز المشروع على توفيره.
- ◀ المعلومات الفنية المطلوبة من مقدم العرض - النماذج المكتملة ووثائق البيانات الفنية، التي يتم استكمالها بالأوصاف والتفسيرات والرسومات الإضافية وأي معلومات أخرى ضرورية لإجراء تقييم فني شامل.
- ◀ التصميم والتعاقد والإنشاء - الممارسات الرشيدة، ومواصفات الجهة الحكومية، والمعايير، والمتطلبات التي يجب على مقدمي العروض الالتزام بها والاستجابة لها.
- ◀ التشغيل والصيانة - وثيقة الشروط ذات الصلة التي تتضمن التسعير المتفق عليه واتفاقيات الخدمات طويلة الأجل المرتبطة بها، إن وجدت.
- ◀ مواصفات الخدمات والمرافق - يتم التعبير عنها في شروط المخزجات المتوقعة في المشروع، وفي تحسين المواصفات المذكورة في دراسة الجدوى، وفي بعض الأحيان كمدخلات؛ بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أيضاً تحديد حالة الأصول في نهاية المدة.
- ◀ جدول تنفيذ المشروع.
- ◀ النماذج لضمان استلام جميع المعلومات الفنية على أساس المثل بالمثل من مقدمي العروض.

المعلومات القانونية/التجارية

- ◀ الشكل القانوني - يجب تقديم ما يدل على وجود الشركة كشركة معترف بها قانوناً أو نسخة معتمدة من المشروع المشترك المنجز أو اتفاقية الائتلاف الموقعة من جميع الأطراف كدليل على الهيكل القانوني لائتلاف مقدمي العروض. علاوة على ذلك، للإشارة إلى العلاقة القانونية بين أعضاء الائتلاف ودور ومسؤولية كل عضو في الائتلاف، يجب على مقدمي العروض تقديم تفاصيل عن نظامهم الأساسي أو غيره بما في ذلك شهادات التأسيس والسجل التجاري لمزاولة الأعمال التجارية وفقاً لقوانين إمارة دبي.
- ◀ يجب تحديد الاعتمادات، مع التأكيد على تلك التي سيكون مقدم العرض المفضل مسؤولاً عنها - وجميع الموافقات والتصاريح والتراخيص اللازمة خلال مرحلة الإنشاء والتشغيل، بما في ذلك الحد الأدنى من المعايير البيئية التي يجب الالتزام بها وفقاً لما تمت مناقشته مع بلدية دبي. كما يجب إدراج التكاليف المرتبطة بالموافقات في العرض.
- ◀ الرسوم والضرائب الجمركية - يجب ذكر أي رسوم أو ضرائب جمركية ذات صلة مطلوبة ومستخدمة في المشروع.



- ◀ التأمين - يجب على مقدمي العروض تقديم ملخص لبرامج التأمين لديهم المصممة خصيصًا لتناسب المخاطر المرتبطة بإنشاء وتشغيل المشروع.
- ◀ هيكل المشروع المقترح - تحديد، على سبيل المثال، ضرورة مشاركة مقدم العرض المفضل في شركة مشروع ستُنشأ على أنها شركة ذات أغراض خاصة، ومن هم الأطراف المعنية في تلك الشركة - والاتفاقيات المرتبطة بها التي يجب على مقدم العرض المفضل إبرامها مع جهات أخرى عند ترسية العقد.

المعلومات المالية

- ◀ تقديرات تكلفة المشروع:
- ◀ تكاليف موازنة المشروع (التفاصيل الكاملة لتقسيم إجمالي موازنة المشروع، بما في ذلك تكاليف التطوير وتكاليف الإنشاء والطوارئ، وتكلفة التشغيل والصيانة، وغيرها، مع توقيت تكبد التكاليف المدرجة ليتم تحديدها في النموذج ذو الصلة).
- ◀ تكاليف التشغيل والصيانة (تقسيم تكاليف التشغيل والصيانة على مدار مدة الاتفاقية وتصنيفها على أنها ثابتة أو متغيرة، ثم تقسيمها مرة أخرى بين الأجزاء المحلية والدولية).

متطلبات التمويل:

- ◀ يجب تحديد هيكل التمويل العام، مع نسب الدين وحقوق المساهمين.
- ◀ التزامات التمويل: يجب على مقدمي العروض الحصول على شروط ملزمة للنسبة المحددة من حقوق الملكية والديون المطلوبة للمشروع، والتي تظهر بوضوح من خلال استخدام خطابات الالتزام ووثائق الشروط التفصيلية الموقعة من جهات التمويل لإدراجها كجزء من العرض المقدم.
- ◀ سعر الفائدة واستراتيجية التحوط الخاصة بسعر صرف العملات الأجنبية.
- ◀ النموذج المالي: يجب على مقدمي العروض تقديم نموذج مالي مفصل للمشروع لدعم عروضهم التي سيتم ربطها بالنماذج ذات الصلة، بما في ذلك:
- ◀ المتطلبات العامة - يجب على مقدمي العروض مراعاة اللوائح ذات الصلة التي تحددها الجهة الحكومية، على سبيل المثال، قدرة النموذج على إنتاج جميع الحسابات، وضرورة افتراض فترة امتياز معينة، وتوفير النموذج على نسخة ورقية وعلى قرص مضغوط، وغيرها. وعلاوة على ذلك، يمكن أيضًا توفير إرشادات نمذجة عامة - مثل استخدام المعاملات المنطقية بدلاً من الدوال المتداخلة المعقدة، واستخدام الملاحظات إذا كانت المعادلات معقدة، والمرونة من حيث القدرة على إجراء تحليلات حساسية، وما شابه ذلك.
- ◀ مُدخلات النموذج - يجب على مقدمي العروض أيضًا تقديم ملخص للافتراضات المالية والاقتصادية المستخدمة للنموذج باستخدام قالب معين (يفضل، كملحق لطلب تقديم العروض) يجب ربطه ببقية النموذج وأن يكون فعالاً عند التقديم لمساعدة الجهة الحكومية على إجراء تقييم تفصيلي.
- ◀ مخرجات النموذج - يجب إخطار مقدمي العروض بالتوقعات المالية المطلوبة التي يتعين على النموذج إنتاجها، مثل بيان التدفق النقدي مع النسب، وحساب الأرباح والخسائر، والموازنة العمومية، وما إلى ذلك.
- ◀ تحليلات الحساسية بالنموذج - يجب إخطار مقدمي العروض بتحليلات الحساسية التي يجب إجرائها كجزء من النموذج، والتي يمكن أن تشمل على سبيل المثال التجاوزات في تكلفة التصميم والتعاقد والإنشاء، والتجاوزات في تكلفة التشغيل والصيانة، والتضخم.



متطلبات إعداد العروض وتقديمها

لضمان التقيد الصارم بالإرشادات المنصوص عليها، يجب أن تشترط الجهة الحكومية استجابة جميع العروض استجابة كافية لوثيقة طلب تقديم العروض، وتقديم إصدارات مكتملة لجميع النماذج وقوالب البيانات، وتوفير جميع المعلومات المطلوبة على النحو المبين في الوثيقة. يجب التركيز على:

- ◀ العنوان الذي يجب إرسال العروض إليه.
- ◀ عدد النسخ المطلوبة، والتقيد الصارم بالموعد النهائي.
- ◀ الفصل بين العروض الفنية والمالية بحيث يتيح حفظ التقييم بشكل منفصل والحفاظ على موضوعيته.
- ◀ اللوائح اللازمة لتقديم تأمين ابتدائي لصالح الجهة الحكومية. يجب أن يشتمل التأمين الابتدائي على النموذج، والقيمة، وتاريخ الصلاحية الذي تم تحديده أيضاً كشرط في طلب تقديم العروض، ويجب أن يصدر عن بنك معترف به ومقبول لدى الجهة الحكومية. وتتضمن الشروط الضمنية لمصادرة التأمين الابتدائي، والتي يجب ذكرها بوضوح، ما يلي:
- ◀ سحب مقدم العرض لعرضه خلال فترة الصلاحية.
- ◀ عدم امتثال مقدم العرض لأي شرط خاص بإعادة التحقق أو عدم تقديمه لتأمين ابتدائي بديل في غضون الإطار الزمني الذي أخطرت به الجهة الحكومية، وذلك في حالة تمديد الجهة الحكومية لفترة الصلاحية.

إيضاحات العروض

كجزء من القسم نفسه، يجب أن يتضمن طلب تقديم العروض أيضاً الإجراءات الذي اعتمدهته الجهة الحكومية فيما يتعلق بالإيضاحات، مع الإشارة إلى ما يلي:

- ◀ تحديد الجدول الزمني وجهة الاتصال التي ستقدم إليها إيضاحات مقدم العرض.
- ◀ وجود حكم ينص على سعي الجهة الحكومية للرد على جميع الإيضاحات ولكنها غير ملزمة بذلك.
- ◀ إذا كانت الإجابة عن الإيضاحات مهمة، فيجب مشاركة هذه المعلومات مع جميع مقدمي العروض ولا تقتصر مشاركتها على مقدم العرض الذي قدم السؤال.
- ◀ يجب تحديد موعد لاجتماع الإيضاحات، الموصى به بشدة، المنعقد خلال تقديم العروض مع الإشارة إلى التشجيع على الحضور على الرغم من عدم إلزاميته.
- ◀ توضيح بعض المسائل ذات الأهمية القانونية:
- ◀ إجراء التعامل مع العروض المتأخرة.
- ◀ فترة صلاحية العرض.
- ◀ المصادرة المحتملة للتأمين الابتدائي.
- ◀ الإجراء المتعلق بتعديل العرض أو سحبه.
- ◀ لوائح السرية.



4.2.3 عقود المشروع

عقد الشراكة هو الوثيقة الملزمة قانوناً التي يتعين على مقدم العرض المفضل أن يبرمها مع الجهة الحكومية في حالة ترسية المشروع عليه، ويجب التأكد من مرونة مسودة العقد بدرجة كافية لاستيعاب التغييرات الضرورية التي ستنشأ خلال التفاوض وطوال دورة حياة المشروع.

يجب إرفاق مسودة العقد بطلب تقديم العروض، مما يتيح لمقدمي العروض ومقدمي التمويل ومستشاريهم القانونيين فحص المحتويات وتقديم تعليقاتهم وملاحظاتهم عليها. تنحصر أي إعادة صياغة للعقد على تقدير الجهة الحكومية فحسب التي يجب أن توافق على جميع التغييرات وتحصل على موافقة دائرة المالية واللجنة العليا للسياسة المالية على أي استثناءات جوهرية. كما هو منصوص عليه في المادة 26 من القانون، يجب أن يتضمن عقد الشراكة الأحكام الأساسية التالية:

- ◀ طبيعة ونطاق الأعمال والخدمات التي يجب على شركة المشروع أدائها وتنفيذها.
- ◀ ملكية أصول المشروع وحقوق الملكية الفكرية فيه، والتزامات الأطراف المتعلقة بتسليم موقع المشروع، وأحكام نقل الملكية في نهاية المشروع.
- ◀ مسؤولية الحصول على التراخيص والتصاريح والموافقات.
- ◀ الالتزامات المالية والفنية المتبادلة بين طرفي العقد، وطرق التمويل.
- ◀ قواعد سعر بيع المنتج أو مقابل الخدمة التي يقوم عليها المشروع، وأسس وقواعد تحديدهما وتعديلهما.
- ◀ طرق ضمان الجودة، وأدوات الرقابة والإشراف والمتابعة المالية والإدارية والفنية لتشغيل المشروع واستخدامه والحفاظ عليه، ومؤشرات تقييم أداء شركة المشروع.
- ◀ القواعد التي تنظم حق الجهة الحكومية في فسخ عقد الشراكة أو تعديله، ومدى امتثال شركة المشروع بهذه التعديلات، وأسس وآليات التعويض في مثل هذه الحالة.
- ◀ أنواع التأمين ومبالغه التي تغطي مشروع الشراكة ومخاطر تشغيله واستخدامه، و ضمانات التنفيذ المقدمة للجهة الحكومية، والأحكام والإجراءات المتعلقة باسترداد هذه الضمانات.
- ◀ أسس توزيع المخاطر المرتبطة بالمشروع، في حال القوة القاهرة أو الظروف الطارئة، أو الصعوبات المادية، وكذلك تحديد أسس تقدير التعويض عنها.
- ◀ مدة العقد وحالات الإنهاء المبكر له بشكل كلي أو جزئي، وبيان حقوق والتزامات أطرافه.
- ◀ تحديد الحالات التي يجوز فيها للجهة الحكومية إنهاء العقد بشكل منفرد.
- ◀ العقوبات التي يجوز فرضها على شركة المشروع في حال إخلالها بالتزاماتها التعاقدية.
- ◀ قواعد وإجراءات استرداد المشروع سواء عند نهاية مدة العقد أو في حالات الإنهاء المنفرد أو الإنهاء المبكر أو الجزئي للعقد.



- ◀ إجراءات ضمان استمرارية المشروع والأعمال موضوع عقد الشراكة عند انتهاء مدة العقد أو عند فسخه أو في حال إخلال شركة المشروع بالتزاماتها التعاقدية.
 - ◀ الأحكام الخاصة بالاستفادة من خدمات موظفي الجهة الحكومية لدى شركة المشروع، وتحديد نسبة التوظيف فيها.
 - ◀ التدابير التي يجب على شركة المشروع اتخاذها للمحافظة على البيئة.
 - ◀ مواصفات المنتج النهائي، ومستوى الخدمة الذي يجب على شركة المشروع الامتثال له، بما في ذلك مؤشرات الأداء، ومعايير السلامة، والأمن، وحماية البيئة، وغيرها من المعايير الأخرى، والأنظمة والبرامج الإلكترونية التي يجب على شركة المشروع استخدامها.
 - ◀ أي التزامات أخرى تحددها اللجنة العليا للسياسة المالية أو الدائرة أو الجهة الحكومية بموجب القرارات الصادرة عنها في هذا الشأن.
- بالإضافة إلى ذلك، يجب تحديد جميع الوثائق الأخرى، التي ستختلف وفقاً لنوع المشروع، في طلب تقديم العروض، مع إرفاق مسودات الإصدارات في النهاية للسماح لمقدمي العروض بتقديم الملاحظات التي سيقوم بفحصها ممثل قانوني للجهة الحكومية، والتي ستستخدم كأساس لإبرام الاتفاقيات.

4.2.4 تقييم العروض

- يهدف التقييم إلى تحديد "العرض" الذي يحقق أفضل قيمة مقابل المال ويعرض أكبر قدر من الكفاءة الفنية والالتزام بالموصفات المنصوص عليها، مع تقديم قدر من الابتكار يعمل على زيادة الوفورات. يجب أن يحدد دفتر الشروط والموصفات بوضوح آلية تقييم العروض التي سيستخدمها فريق مشروع الشراكة في تقييم العروض المقدمة، وعلى وجه التخصيص، يجب أن تحدد آلية التقييم ما إذا كان:
- ◀ سيتم تحديد درجة العروض المالية والفنية بشكل منفصل، وإذا كان الأمر كذلك، فما هو الوزن المحدد لكل عنصر في كل عرض.
 - ◀ سيوجد حد للدرجات الفنية يجب استيفاؤه، بعده سيفوز أدنى سعر تلقائياً.
 - ◀ سيتم تقييم العروض الفنية، واتباع عملية أفضل عرض نهائي حيث سيطلب من مقدمي العروض تسعير أفضل حل، مع حصول مقدم العرض "الفائز" على درجات ملائمة.
 - ◀ سيتم إعادة طرح أفضل حل فني من خلال عملية تقديم عروض تنافسية مع استبدال مواصفات المخرجات بالكامل أو بدرجة معينة، من بين خيارات متعددة.
- على الرغم من توفير إرشادات مفصلة حول تقديم العروض وتقييمها في الأقسام التالية من هذه الوثيقة، ينبغي بصفة عامة مراعاة ما يلي باعتباره جزءاً من منهجية التقييم:
- ◀ مقارنة العرض المقدم بمقارن القطاع العام - على الرغم من أن التحليل المالي أثبت أن التعاقد على المشروع باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص يؤدي إلى تحقيق وفورات في القيمة مقابل المال مقارنة بالتعاقد التقليدي ("مقارن القطاع العام"). يجب مراعاة نطاق الانحراف وتحديد درجته وفقاً لذلك من أجل الترسية على أقل سعر.



◀ الامتثال للمتطلبات المذكورة، والالتزام بمواصفات النطاق والمخرجات المحددة، وتوفير المعلومات على النحو المطلوب في طلب تقديم العروض.

◀ الاستجابة للجوانب الفنية والمعلومات التجارية والمالية - بما في ذلك دقة النموذج المالي، والالتزام الواضح بإرشادات العرض التقديمي للنماذج المنصوص عليها، ومراعاة برامج التأمين والضرائب الأساسية - كما هو موضح في طلب تقديم العروض.

يجب أن يشمل قسم منهجية التقييم المبين في طلب تقديم العروض على المكونات التالية:

◀ مقدمة تلخص معايير التقييم المستخدمة، وتعرض المصطلحات الهامة وتعريفاتها، وتحدد مقاييس الاستبعاد الخاصة بكل قسم.

◀ إجراءات اكتمال المظاريف الفنية وفحص الامتثال، والتي تعتبر الخطوة الأولى التي يجب اتباعها أثناء عملية التقييم، لتحديد مدى استيفاء مقدم العرض للحد الأدنى من المتطلبات الأساسية، وامتناله لجميع الإجراءات الرسمية، وإدراجه لجميع الوثائق على النحو المنصوص عليه في طلب تقديم العروض فيما يتعلق بالمظاريف الفنية.

◀ قسم تفصيلي لتقييم المظاريف الفنية الذي يشير إلى تركيز التقييم الفني، من بين أمور أخرى، على ما يلي: استراتيجية إدارة المشروع، والهيكل التنظيمي، والموظفون، والحل الخاص بالتصميم، واستراتيجية الإنشاء والجدول الزمني، واستراتيجية ومنهجية إدارة المرافق/التشغيل والصيانة. يجب أن يحتوي هذا القسم، في شكل جدول، على المعايير الواجب تقييمها، والوزن المحدد لكل معيار، والحد الأقصى للدرجات الأولية، والحد الأقصى للدرجات المعدلة التي يمكن منحها. بعد ذلك، يوصى بإدراج قسم لملخص الدرجات الفنية، والذي يصنف الدرجات وفقاً للترتيب التالي: "ممتاز" و"جيد جداً" و"جيد و/أو مقبول" و"سيئ" و"سيئ جداً" و"غير مقبول و/أو غير مقبول على الإطلاق".

◀ قسم تفصيلي للتقييم القانوني، استناداً إلى التقييم الذي أجراه المستشار القانوني لملاحظات اتفاقية المشروع المدرجة كجزء من طلب تقديم العروض، مع المقترحات التي تستند كلياً إلى النموذج الأصلي الحاصل على 100 نقطة كاملة، يجب أن يحتوي هذا القسم، في شكل جدول، على المعايير الواجب تقييمها المستنبطة من الاتفاقيات الأساسية، والوزن، والحد الأقصى للدرجات الأولية، والحد الأقصى للدرجات المعدلة التي يمكن منحها، كما يجب أن يؤكد دليل الدرجات القانونية على أن الدرجات مبنية على مقياس متدرج ترتبط فيه الدرجات المنخفضة بالكامل بنقل المخاطر إلى الجهة الحكومية مقارنةً بتوزيع المخاطر في اتفاقية الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

◀ يجب ذكر درجة المظروف الفني بوضوح، مع الأوزان المخصصة لدرجات التقييم الفني والقانوني. وبالإضافة إلى ذلك، يجب تعيين الحد المالي للمظروف الفني، إن أمكن.

◀ تلخيص مرحلة تقييم المظاريف الفنية وتوفير جدول زمني استرشادي للموعد الذي سيتم فيه إخطار مقدمي العروض بالقوائم المختصرة النهائية.

◀ التعريف بقسم تقييم المظاريف المالية، مع الإشارة إلى أنه سيتألف من تقييم للسعر - أي، تقييم لسعر العرض الذي اقترحه مقدم العرض - وتقييم تجاري - أي، تقييم للقوة التجارية وإمكانية تنفيذ العرض.

◀ الإجراءات الخاصة باكتمال المظاريف المالية وفحص الامتثال، لتحديد مدى استيفاء مقدم العرض للحد الأدنى من المتطلبات الأساسية، وامتناله لجميع الإجراءات الرسمية، وإدراجه لجميع الوثائق على النحو المنصوص عليه في طلب تقديم العروض فيما يتعلق بالمظاريف المالية.



- ◀ تقييم مفصل للمظروف المالي، الذي يشير إلى احتواء التقييم على تحليل مفصل للجوانب التجارية التالية، على سبيل المثال: الهيكل المالي المقترح، وخطة التمويل بما في ذلك تكلفة التمويل، ومستوى التمويل المتعهد به، واكتمال وثائق الشروط، وإمكانية تنفيذ الحل الخاص بالتمويل بما في ذلك احتمالية الحصول على التمويل في إطار الجدول الزمني لتنفيذ المشروع، ومتطلبات الضمانات من المقرضين، وتوقيت ومقدار تمويل حقوق الملكية. يجب إدراج دليل الدرجات التجارية في شكل جدول مع معايير مثل استراتيجية التمويل واستراتيجية الديون واستراتيجية حقوق الأسهم والجودة الشاملة للنموذج المالي وإمكانية تنفيذ الحل في إطار التكلفة والافتراضات الضريبية والمحاسبية، بالإضافة إلى أوزانها، والحد الأقصى للدرجات الأولية، والحد الأقصى للدرجات المعدلة التي يمكن منحها. يجب إعداد دليل الدرجات التجارية الذي يصنف الدرجات بطريقة تشبه دليل الدرجات الفنية.
- ◀ يجب تحديد صيغة لتقييم السعر تأخذ في الاعتبار أدنى سعر، والمحدد له درجة 100، بالإضافة إلى ذلك، يجب إعداد صيغة لدرجة المظروف المالي تأخذ في الاعتبار وزن التقييم المالي والدرجات التجارية والسعرية. واستناداً إلى معايير التقييم التي تحددها الجهة الحكومية، يجب توضيح صيغة تحديد الدرجات الشاملة، مع التأكيد على أنها تعتبر ملخص لدرجات التقييم الفني والمالي.
- ◀ التحديد التفصيلي للإجراء الخاص بالإيضاحات أثناء التقييم، بما في ذلك التفاصيل اللوجستية والإدارية، واجتماعات الإيضاحات، والإجراء الخاص بالجهة الحكومية لطلب إيضاحات بشأن العروض المقدمة من مقدمي العروض.



الحد الأقصى للمعدلة	الحد الأقصى للدرجات الأولية	الوزن النسبي	المعايير التي يتعين تقييمها
			إدارة المشروع، والتنظيم، والموظفون
2	10	2%	العرض الخاص بإدارة المشروع
7	10	7%	خطة واستراتيجية إدارة المشروع
3	10	3%	الهيكل التنظيمي لفريق إدارة المشروع
3	10	3%	الجدول الزمني العام لتسليم المشروع
15		15%	إجمالي الوزن النسبي لإدارة المشروع
			الحل الخاص بالتصميم
2	10	2%	العرض الخاص بإدارة التصميم
27	10	27%	منهجية التصميم، واستراتيجيته، وحلوله
3	10	3%	الهيكل التنظيمي لفريق التصميم
3	10	3%	الجدول الزمني لتسليم التصميم
35		35%	إجمالي الوزن النسبي للتصميم
			استراتيجية الإنشاء
2	10	2%	العرض الخاص بإدارة الإنشاء
17	10	17%	خطة إدارة الإنشاء، واستراتيجيته، وطرق الإنشاء
3	10	3%	الهيكل التنظيمي لفريق الإنشاء وقدرات الموارد
3	10	3%	الجدول الزمني للإنشاء
25		25%	إجمالي الوزن النسبي للإنشاء
			استراتيجية ومنهجية إدارة المرافق
2	10	2%	العروض الخاصة بإدارة المرافق
4	10	4%	العروض الخاصة بتقديم خدمات إدارة المرافق
6	10	6%	مراقبة أداء إدارة المرافق ورفع التقارير بشأنه
6	10	6%	إدارة أصول المرافق
4	10	4%	تكامل إدارة المرافق
3	10	3%	إدارة المرافق ماليًا وتجاريًا
25		25%	إجمالي الوزن النسبي لإدارة المرافق

الشكل 22: التقييم الفني التوضيحي ومعايير تحديد الدرجات



الدرجة	أساس تحديد الدرجات لتقييم المعايير الفنية
9-10	ممتاز: توفر المعلومات المقدمة أدلة ممتازة على إمكانية تلبية المتطلبات المحددة، وتقدم العروض الفنية مستويات جودة ممتازة وفوائد إضافية كبيرة وتقديرًا لمتطلبات السلطة المتعاقدة والمتطلبات الفنية والتنظيمية والتشغيلية والبيئية ذات الصلة.
7-8	جيد جدًا: توفر المعلومات المقدمة أدلة قوية على إمكانية تلبية المتطلبات المحددة، وتقدم العروض الفنية مستوى جودة جيد جدًا وفوائد إضافية كبيرة وتقديرًا لمتطلبات السلطة المتعاقدة والمتطلبات الفنية والتنظيمية والتشغيلية والبيئية ذات الصلة.
5-6	جيد و/أو مقبول: المعلومات المقدمة تلبى متطلبات السلطة المتعاقدة، ويقدم الحل مستوى جودة جيد ويقدر المتطلبات الفنية والتنظيمية والتشغيلية والبيئية ذات الصلة بشكل مقبول.
3-4	ضعيف: تغفل المعلومات المقدمة بعض المتطلبات المحددة، ولا يقدم الحل سوى مستوى محدود من الجودة ويقدر إلى حد ما المتطلبات الفنية والتنظيمية والتشغيلية والبيئية ذات الصلة.
2-3	ضعيف جدًا: توفر المعلومات المقدمة أدلة غير كافية على إمكانية تلبية المتطلبات المحددة، ولا يقدم الحل مستوى مقبول من الجودة ويقدر المتطلبات الفنية والتنظيمية والبيئية ذات الصلة بشكل سيئ.
0-1	غير مقبول و/أو غير مرضٍ على الإطلاق: يوجد إما حذف بالمعلومات، لذا لا توجد أدلة كافية لدعم العرض للسماح للسلطة المتعاقدة بإجراء التقييم، أو أن المعلومات المقدمة غير مقبولة من الأساس و/أو غير مرضية على الإطلاق.

الشكل 23: نموذج لمخلص الدرجات الفنية

4.3 عملية تقديم العروض

الغرض من هذا القسم

يهدف هذا القسم إلى الإشراف على عملية تقديم العروض من خلال تحديد إجراءات تقييم العروض والالتزام بها عند استلام العروض، بما في ذلك مختلف مكونات التقييم التي يجب مراعاتها. يجب أيضاً مناقشة الاعتبارات الهامة التي ينبغي معرفتها لإدارة عملية تقديم العروض وإجراءات التقييم، ويجب اتباع عملية تفاوض جادة لوضع اللامسات الأخيرة على عقد الشراكة مع مقدم العرض المفضل.

الإرشادات

4.3.1 استلام العروض

يجب وضع واستخدام آلية بسيطة لاستلام العروض، مع مراعاة الأهمية القصوى للسرية، وضمان حماية المعلومات الحساسة من التلاعب بها، ويوصى بضرورة الفصل بين تقديم العروض المالية والفنية في مظارييف منفصلة مختومة لضمان عدم تحيز تقييم المؤهلات الفنية لمعايير السعر. ولا تُفتح العروض المالية إلا لمقدمي العروض الذين يجتازون الحد المطلوب في التقييم الفني.

4.3.2 إجراء تقييم العروض

يجب على الجهة الحكومية مراعاة المعايير المالية وغير المالية؛ ومع ذلك، يحق للجهة الحكومية في كل مشروع اتخاذ قرار مستنير بشأن مدى هيمنة المعايير. سيتكون تقييم العروض من تقييم المؤهلات الفنية أو متطلبات الخبرات السابقة لكل مقدم عرض (أو ائتلاف مقدمي العروض)، والعرض المالي، والعرض الفني، والعرض القانوني. ستعكس الأوزان المحددة لمكونات العروض المذكورة، والدرجات، والمتطلبات في وثيقة طلب تقديم العروض.

المؤهلات الفنية أو متطلبات الخبرات السابقة

يتم تقييم المؤهلات الفنية أو الحد الأدنى من متطلبات الخبرات السابقة لكل مقدم عرض أو ائتلاف مقدمي العروض وفقاً للمسائل المنصوص عليها في طلب تقديم العروض. إذا كان مقدم العرض جهة واحدة، فيجب عليه استيفاء متطلبات الخبرات السابقة، ويجب على ائتلاف مقدمي العروض تعيين عضو قيادي، وفي حالة عدم استيفاء العضو القيادي لجميع متطلبات الخبرات السابقة، سيتم تقييم خبرات الائتلاف فيما يتعلق بمتطلبات الخبرات السابقة المتبقية. في حالة عدم استيفاء العضو القيادي لأي من متطلبات الخبرة السابقة، يجب على عضو آخر في الائتلاف استيفائها ("عضو الائتلاف المؤهل"). وعلاوة على ذلك، يجب على العضو القيادي أو عضو الائتلاف المؤهل اجتياز كل متطلب من متطلبات الخبرات السابقة بصفة فردية وليس بالتعاون مع جهة أخرى.

التقييم المالي

يجب تقييم العروض المالية وفقاً للمسائل المنصوص عليها في طلب تقديم العروض، بما في ذلك تقييم:

← عروض التعريفية (إن وجدت).

← النموذج المالي لمقدم العرض.



- ◀ عرض التكلفة الخاص بمقدم العرض.
- ◀ خطط مقدم العرض لتمويل المشروع.

النموذج المالي لمقدم العرض

يجب أن يمثل نموذج مقدم العرض لجميع المتطلبات المحددة في طلب تقديم العروض والتي تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

- ◀ القدرة على إعداد جميع العمليات الحسابية التي يتطلبها طلب تقديم العروض وإظهار الشروط الخاصة بنموذج أي اتفاقيات إضافية، حسب الاقتضاء وإرفاق ذلك بوثيقة طلب تقديم العروض.
- ◀ تقديمه في الصيغة المحددة.
- ◀ الالتزام بمعايير أفضل الممارسات كما هو موضح في طلب تقديم العروض.
- ◀ الخضوع لتدقيق مستقل.
- ◀ تقديم تعليمات تشغيلية مفصلة للنموذج المالي كما هو موضح في طلب تقديم العروض.
- ◀ إعداد تحليل القيمة مقابل المال للمشروع.

خطط التمويل الخاصة بمقدم العرض

سيراعي تقييم خطط التمويل الخاصة بمقدم العرض المؤهل ما يلي:

- ◀ مدى كفاية التزامات التمويل لتلبية متطلبات تمويل المشروع على النحو المنصوص عليه في النموذج، بما في ذلك التمويل المرحلي. يجب على مقدمي العروض المؤهلين تقديم دليل على التزامات التمويل المطلوبة لتنفيذ المشروع كجزء من عروضهم.
- ◀ في حالة اعتماد خطط التمويل على نظام تمويل محدود الرجوع أو تمويل بدون حق الرجوع، يجب على مقدمي العروض تقديم خطاب التزام بنكي.
- ◀ مستوى التعاقد على السلع والخدمات المناسبة لوكالة ائتمان التصدير (إن أمكن) التي يكون مقاول التصميم والتعاقد والإنشاء المقترح من مقدم العرض مستعداً للالتزام به.
- ◀ في حالة افتراض التمويل لأي دعم من جهات ائتمان التصدير، يجب أن تقدم جهات ائتمان التصدير أيضاً خطابات التزام تثبت قيامها بمراجعة العرض المالي بشكل كامل وموافقتها على توافر التمويل و/أو ضمان التسهيلات التي تشكل جزءاً من خطة التمويل الخاصة بمقدم العرض.
- ◀ يجوز رفض العروض التي قيمت على أنها لا تقدم التزامات تمويل كافية لتنفيذ المشروع.
- ◀ توفر أدلة على أن التزامات التمويل قد تم تقديمها بعد مراجعة المؤسسات المالية لاتفاقيات المشاريع.
- ◀ يجب أن يقدم العرض دليلاً على أهليته للتمويل المصرفي، من خلال حقوق الملكية والديون الملتزم بها.



التقييم الفني

يهدف تقييم العروض الفنية إلى بث الطمأنينة لدى الجهة الحكومية بأن المقاولين الذين سيقومون بإنشاء المشروع يتمتعون بالخبرة الفنية والخبرة السابقة ذات الصلة اللازمة لتقديم الخدمات المحددة مع الالتزام بالجدول الزمني المحدد، ويتم تقييم العروض الفنية استناداً إلى، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

- ◀ الامتثال الفني لتقديم العرض لاشتراطات طلب تقديم العروض، على النحو المفصل في قسم متطلبات المشروع، والمواصفات الوظيفية، وكذلك الأقسام الأخرى ذات الصلة.
- ◀ نطاق وطبيعة الاستثناءات، إن وجدت، من اشتراطات طلب تقديم العروض.
- ◀ سيتم تقييم خطط التشغيل والصيانة المقترحة من قبل مقدمي العروض فيما يتعلق بالمشروع، وكذلك تقييم مدى مواءمة نموذجهم المالي مع الخطط.
- ◀ يجب على مقدمي العروض إثبات توافق عروضهم المقدمة للمشروع مع المتطلبات المعمارية والجيوتقنية والبيئية والفنية كما هو مفصل في قسم المواصفات الوظيفية والاتفاقيات الإضافية المرفقة بطلب تقديم العروض، وتعتبر العروض التي لا تفي بهذا الشرط غير متوافقة.
- ◀ يجب أن يثبت مقدمي العروض من خلال الرسومات واقعية المخطط المقترح للهيكل المادي في الموقع ومراعاته بشكل كامل لسلامة الموقع والوصول إلى المعدات والمتطلبات البيئية وإمكانية توفيره لجميع خدمات الموقع الضرورية.
- ◀ يجب تفصيل برنامج الإنشاء المقترح من مقدمي العروض فيما يتعلق بالمشروع وفقاً لما هو محدد في النموذج ذو الصلة. يجب تقديم أدلة تدعم إنجاز برنامج الإنشاء. على سبيل المثال، يجب تقديم تواريخ لتوافر عناصر المعدات الرئيسية. ويجب منح الأولوية للأدلة الثابتة لتوافر المعدات الأساسية.
- ◀ يجب على مقدمي العروض تقديم تفاصيل عن جميع المقاولين من الباطن / الموردين الرئيسيين والتي تحدد نوع العمل أو الخدمة المطلوب التعاقد عليها من الباطن وبلد المنشأ.
- ◀ سيتم تقييم مدى أهلية مقاولي العروض لأداء واجباتهم بصورة مرضية فيما يتعلق بالمشروع.
- ◀ الامتثال لإرشادات الصحة، والسلامة، والبيئة وإرشادات بلدية دبي.

التقييم القانوني

- يجب أن يراعي التقييم القانوني للعروض المقدمة، من بين متطلبات أخرى، ما يلي:
- ◀ تقييم نطاق أي انحراف عن متطلبات الاتفاقيات المرفقة بطلب تقديم العروض، بما في ذلك طبيعة الاستثناءات ومدى تأثير توزيع المخاطر في كل من الاتفاقيات والمشروع ككل.
 - ◀ امتثال الضمان الابتدائي لمقدم العرض المؤهل.



- ◀ تقييم أثر توقف العرض المؤهل على أي مسألة مادية معلقة.
- ◀ تقديم خطاب التزام.
- ◀ الامتثال لمتطلبات الخبرات السابقة.
- ◀ تأكيد من مقدم العرض بحصوله على خطاب الموافقة، أي خطاب من المستثمرين في دبي بشركة المشروع في حالة تعيين مقدم العرض كمقدم العرض المفضل.

ضمان تطوير المشروع

نيابة عن شركة المشروع، يجب على مقدم العرض المفضل أن يقدم للجهة الحكومية ضمان تطوير المشروع يساوي نسبة معينة من سعر عقد الهندسة والتعاقد والإنشاء، على النحو الذي تحدده السلطة. يجب أن يكون ضمان تطوير المشروع نهائي وغير مشروط ويصدر عن بنك أو بنوك معترف بها لديها تصنيف ائتماني طويل الأجل غير مضمون، أي "قليل المخاطر"، ويمكن تعريفه على أنه تصنيف "BBB" أو ما يعادله من خدمات تصنيف ستاندرد آند بورز أو "Baa2" أو ما يعادله من تصنيفات موديز إنفيستور سيرفيز.

4.3.3 اعتبارات هامة لإدارة عملية تقديم العروض

الإفصاح

يجب مطالبة جميع أعضاء فريق مشروع الشراكة، بمن فيهم ممثلو مستشارو المشروع، بالإفصاح عن أي تضارب في المصالح الشخصية أو العائلية قد يرتبط بأي من مقدمي العروض أو المشروع. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تقرر الجهة الحكومية، مسبقاً، ما هو الإجراء المتخذ للتعامل مع هذا التضارب، مثل استبعاد أي أعضاء لديهم تضارب في المصالح الشخصية من إدارة المشروع.

مدونة قواعد السلوك

يجب مطالبة جميع أعضاء فريق مشروع الشراكة، بمن فيهم ممثلو "مستشارو المشروع"، بالتوقيع على مدونة قواعد سلوك التي تتطلب الامتثال لقواعد ولوائح معينة سيتم تطبيقها بطريقة موحدة في كل مشروع، كما يجب إعداد مدونة سلوك مشابهة يوقع عليها جميع ائتلافات تقديم العروض المحتملين ومستشاريهم في كل مشروع.

الموردون غير المؤهلون

يجب أن تقدم إمارة دبي لكل جهة حكومية قائمة بالموردين المحظورين من العمل مع الجهات الحكومية لضمان منعهم من المنافسة على المشاريع لفترة زمنية تحددها الحكومة.

البيئة الأمنية

يجب أن تعد الجهة الحكومية خطة أمنية لضمان سرية البيانات والأعمال ومنع أعمال التجسس الصناعي والسرقة الاقتصادية.

اجتماعات الإيضاحات

يتم حث الجهة الحكومية بشدة على عقد اجتماعات الإيضاحات مع مقدمي العروض خلال الفترة المرحلية بين إصدار طلب تقديم العروض واستلام العروض. وتهدف هذه الاجتماعات إلى توضيح المشكلات الموجودة في طلب تقديم العروض والتي يمكن لمقدمي العروض مناقشتها علنًا وتعريف الممثلين الرئيسيين للجهة الحكومية بمقدمي العروض. كما يمكن أيضًا تنظيم اجتماعات فردية بين الجهة الحكومية ومقدمي العروض، شريطة أن يتم ذلك بشكل مسبق، وأن يتم مشاركة أي إيضاحات غير خاصة مع جميع مقدمي العروض، مما يضمن تكافؤ الفرص للجميع.

العناية الواجبة لمقدم العرض

لاستلام العناية الواجبة لمقدم العرض، يجب توفير العناية الواجبة المسبقة للمشروع وتمكين مقدمي العروض من الوصول إلى موقع المشروع. ولتسهيل هذه العملية، يجب تحديد تفاصيل الاتصال والوصول الخاصة بوقت وطريقة منح هذا الإذن في طلب تقديم العروض.

مدة صلاحية العرض

يجب أن تظهر مدة صلاحية العرض في طلب تقديم العروض بحيث تكون جميع العروض صالحة لفترة زمنية محددة تحددها الجهة الحكومية.

4.4 التفاوض مع مقدم العرض المفضل

بمجرد تصنيف الجهة الحكومية لمقدم العرض المفضل، يجب تقديم هوية مقدم العرض الأعلى تصنيفًا إلى لجنة الشراكة لمراجعتها، والتي ستوصي بعد ذلك بموافقة دائرة المالية عليها. وإذا قدمت دائرة المالية موافقتها بعد إجراء مراجعة لعملية التقييم، يمكن أن تبدأ المفاوضات بين الجهة الحكومية ومقدم العرض المفضل فيما يتعلق بشروط العرض.

4.4.1 مسائل ينبغي مراعاتها

- ◀ ضمان عدم تأثير المفاوضات على الشروط التعاقدية المادية الواردة في عقد الشراكة أو الشروط المنصوص عليها في وثائق تقديم العروض (مثل طلب التعبير عن الاهتمام، طلب تقديم العروض، وما إلى ذلك)، والتي يجب أن تعامل على أنها شروط غير قابلة للتفاوض، ما لم توافق اللجنة العليا للسياسة المالية على هذه التعديلات صراحة.
- ◀ يجب دعوة مقدم العرض المفضل كتابيًا لحضور المفاوضات، ويجب الاحتفاظ بسجلات دقيقة لجميع المراسلات والاجتماعات اللاحقة، بما في ذلك جداول الأعمال المحددة مسبقًا والمحاضر وأي وثائق رسمية وبنود إجراءات.



- ◀ يجوز للجهة الحكومية أن تحتفظ بحقها في بدء مفاوضات مع مقدمي العروض الآخرين في حالة انحراف مقدم العرض المفضل عن عرضه المكتوب أو توزيع المخاطر المقترح.
- ◀ يجب تفويض الجهة الحكومية لاتخاذ القرارات خلال اجتماعات التفاوض، ويمكنها الاستعانة بأعضاء جدد حسب الاقتضاء. ينبغي على فريق التفاوض التركيز بشكل مبدئي على أرضية مشتركة، وفرض مناخ من الاحترام المتبادل عن طريق حل المشكلات البسيطة قبل الشروع في المسائل الشائكة.
- ◀ يجب أن يصل فريق التفاوض ومقدم العرض المفضل، بحلول نهاية فترة التفاوض، إلى إجماع على تقليل الشروط السابقة، ووضع جدول زمني نهائي لإبرام عقد الشراكة، ونظام عقد تفصيلي ومراقبة الأداء، وهو ما تمت مناقشته في القسم التالي من هذه الوثيقة.
- ◀ في حالة نجاح عملية التفاوض، ستقوم الجهة الحكومية بوضع اللامسات الأخيرة على عقد الشراكة وجميع الاتفاقيات الملحقة ذات الصلة، بمساعدة من دائرة المالية. ثم ترفع دائرة المالية توصية للجنة العليا للسياسة المالية للموافقة عليها وبعد الموافقة عليها، ستقوم لجنة الشراكة بترسية العقد على مقدم العرض المفضل.
- ◀ في حال فشل عملية التفاوض مع مقدم العرض المفضل، وتوصل الجهة الحكومية إلى نتيجة تفيد بتعذر التوفيق بين الاختلافات، يجب إيقاف الاجتماعات مع مقدم العرض المفضل، ويجب أن تخطر الجهة الحكومية كتابيًا كل من مقدم العرض المفضل ودائرة المالية بأسباب فشل المفاوضات، والمشكلات الرئيسية التي لم يتم حلها، والاختلافات في المواقف المعلنة. وسيكون لدى دائرة المالية، بالتشاور مع اللجنة العليا للسياسة المالية، الصلاحية في تقرير مسار العملية؛ ما إذا كان ينبغي إعادة طرح المشروع، أو منح فرصة أخرى لمقدم العرض الأعلى تصنيفًا، أو ما إذا كان يمكن للجهة الحكومية الشروع في مفاوضات مع مقدم العرض الثاني في القائمة، والذي يجب الموافقة على هويته عندئذٍ.
- ◀ يجب تقديم تقرير مختصر بالمعلومات لمقدمي المناقصات غير الفائزين، كما ينبغي التقييد بالالتزامات الحكومية الخاصة بالإفصاح عن الاتفاقيات المبرمة.

4.5 الأدوار والمسؤوليات

1. **الجهة الحكومية:** الجهة الحكومية هي المسؤولة بشكل رئيسي عن عملية التعاقد. بعد موافقة السلطة المختصة على دراسة الجدوى، كما هو مبين في القسم 2-3، يجب على الجهة الحكومية الشروع في عملية التعاقد، والاجتماع بفريق مشروع الشراكة من أجل تحديد ميثاق المشروع الذي ينص على جدول زمني واضح مع المراحل الرئيسية لوثائق التعاقد التي سيتم إعدادها، ويتم التشجيع بشدة على التواصل مع لجنة الشراكة ودائرة المالية بشكل منتظم، ويُفضل بأن يحدد الميثاق الاجتماعات الدورية لاطلاع الأطراف المعنية الرئيسية بسير المشروع. يجب على الجهة الحكومية تقديم طلب التعبير عن الاهتمام، ومذكرة المعلومات، وطلب تقديم المؤهلات، وتقرير تقييم طلب المؤهلات، وطلب تقديم العروض، وعقود المشروع، وتقرير تقييم العروض، وهوية مقدم العرض المفضل، إلى دائرة المالية للموافقة عليها قبل النشر بعد المراجعة الداخلية لها من قبل لجنة الشراكة، كما يجب تقديم جدول زمني مدته أسبوعين لقيام دائرة المالية بمراجعة الوثائق وتقديم الملاحظات بشأنها، بعد انقضاء المدة التي يفترض فيها اعتماد الوثيقة.



يجب أن توافق دائرة المالية على هوية مقدم العرض المفضل (التي تسترشد بها اللجنة العليا للسياسة المالية)، والتي يمكن للجنة الشراكة بعدها أن تبدأ المفاوضات. يجب أن تضمن الجهة الحكومية وجود تمثيل كافٍ من دائرة المالية والأطراف المعنية الرئيسية الأخرى في فريق التفاوض، ويجب تسوية أي تعديلات جوهرية في الإرشادات وعقد الشراكة الموحد مع اللجنة العليا للسياسة المالية قبل الاتفاق مع مقدم العرض المفضل. عند انتهاء المفاوضات، يجب على الجهة الحكومية التواصل مع دائرة المالية واللجنة العليا للسياسة المالية للموافقة على العقود النهائية للعروض والمشروع، وسيتم منحها أسبوعين لذلك. وبعد موافقتها، ستقوم الجهة الحكومية بإبرام عقد الشراكة وترسية المشروع على مقدم العرض المفضل.

2. دائرة المالية: ستؤدي دائرة المالية دور الجهة المساعدة الرئيسية للجهة الحكومية أثناء عملية التعاقد، ويتم حث الدائرة، لا سيما في بداية برنامج الشراكة على تقديم مساعدة منتظمة وملاحظات للجهة الحكومية بشأن مسودات وثائق التعاقد، حتى قبل فترة المراجعة الرسمية. وستتولى الدائرة مسؤولية المراجعة وتقديم الملاحظات الرسمية خلال فترة أسبوعين بعد تقديم الجهة الحكومية للوثائق. بعد إعادة تقديم الجهة الحكومية للوثيقة المعدلة (في حالة وجود تغييرات جوهرية يتعين إجراؤها)، يجب على الدائرة تقديم موافقة رسمية خلال أسبوع واحد. في حالة وجود أي استثناءات في الإرشادات، يجب على الدائرة إحالة المسألة إلى اللجنة العليا للسياسة المالية للموافقة عليها قبل شروع الجهة الحكومية في عملية التعاقد.

3. اللجنة العليا للسياسة المالية: اللجنة العليا للسياسة المالية هي المسؤولة عن الموافقة على جميع الاستثناءات الجوهرية في الإرشادات وعقد الشراكة الموحد، والموافقة على أي طلبات صريحة من دائرة المالية خلال عملية الموافقة. بالإضافة إلى ذلك، يتم إبلاغ اللجنة بهوية مقدم العرض المفضل قبل بدء المفاوضات، ويجب عليها الموافقة على العرض النهائي وشروط عقد الشراكة النهائي قبل التوقيع عليه وترسيته من قبل الجهة الحكومية.

4. لجنة الشراكة: ستضطلع لجنة الشراكة بدور الهيئة الإشرافية الداخلية التي تراجع جميع الوثائق قبل تقديمها إلى دائرة المالية للموافقة عليها. بالإضافة إلى ذلك، ستتولى اللجنة مسؤولية دعوة مقدمي العروض لحضور جلسة يتم فيها فتح العروض، ومراجعة وتقييم الجوانب الفنية والمالية والقانونية، وتحديد العروض المقبولة وغير المؤهلة، وتقييم الامتثال للشروط والمواصفات المعلنة، وإعطاء درجة تقييم لجميع العروض.

عملية ما بعد التعاقد

5

5.1 إدارة العقد

الهدف

يهدف هذا القسم من الوثيقة إلى تحديد كيفية قيام الجهة الحكومية بإدارة علاقتها مع مقدم العرض المفضل خلال دورة حياة المشروع - من وقت إبرام العقد وحتى نهاية مدة الامتياز، كما تهدف مرحلة إدارة العقد إلى تحديد الهيكل الخاص بحوكمة المشروع ورفع التقارير الواجب اتباعه، والإجراء الخاص بتغيير جوانب العقد وكذلك تسوية النزاعات مع الشريك الخاص، وإجراء إدارة تسليم الأصول في نهاية مدة الامتياز.

المواد المنظمة بقانون ولائحة الشراكة بين القطاعين العام والخاص: المواد 9، 10، 11، 25، 26، 27، 28، 29، 30، 31، 32، 33، 34، 35، 36، 37

الإرشادات

ثمة ثلاثة جوانب أساسية لإدارة العقد يجب أن تراعيها الجهة الحكومية:

- ◀ هيكل إدارة العقد: يجب تحديد المسؤوليات وآليات الاتصال والبروتوكولات التي تنظم العلاقة بين القطاعين العام والخاص بوضوح قبل إبرام الاتفاقية.
 - ◀ إدارة التغيير: تحديد الإجراء الخاص بتسوية النزاعات والتعديلات الجارية على العقد وإنهائه وإعادة التفاوض عليه.
 - ◀ انتهاء العقد: إدارة الإجراءات الواجب اتباعها في نهاية مدة الامتياز، مثل ما إذا كان سيتم إعادة طرح المشروع أو ما إذا كان سيتم إعادة الأصول ذات الصلة إلى الحكومة، وإذا كان الأمر كذلك، كيف سيتم التعامل مع هذا الأمر.
- تبدأ إدارة العقد في مرحلة استهلال دورة حياة مشروع الشراكة من أجل معالجة جميع الشواغل المتعلقة بتنفيذ المشروع حتى نهاية مرحلة التعاقد، ووضعها موضع التنفيذ بعد إبرام عقد الشراكة فيما يخص مراحل التطوير والتنفيذ والتسليم.

5.1.1 هيكل إدارة العقد

تتسم إدارة عقد الشراكة بين القطاعين العام والخاص بمزيد من التعقيد عن إدارة عقد حكومي تقليدي؛ حيث إن نسخة الشراكة بين القطاعين العام والخاص ليست مُكتملة بالضرورة نظرًا لتعدد تصورات جميع السيناريوهات واللوائح ذات الصلة، وبالتالي، يلزم تعيين مدير مؤهل لعقد الشراكة، حيث سيعمل كجهة اتصال رئيسية مع الشريك الخاص. وينبغي على الجهة الحكومية تعيين مدير عقد الشراكة كجزء من عقد الشراكة قبل إبرامه.

علاوة على ذلك، يلزم حضور العديد من الجهات الحكومية الأخرى أثناء إدارة العقد، والتي تعمل بالتنسيق مع الجهة الحكومية ومدير عقد الشراكة، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر:

- ◀ الجهات التنظيمية بالقطاع: تتولى الجهات التنظيمية مسؤولية إدارة هيكل التعريف إذا لم تكن الحكومة هي جهة التعاقد الرئيسية في المشروع، واختيار شريك من القطاع الخاص لتقديم خدمات مهمة للجمهور بشكل مباشر.



◀ دائرة المالية: على الرغم من عدم مشاركتها بشكل مباشر مثل الجهة الحكومية، ستظل دائرة المالية من الأطراف المعنية الرئيسية حتى أثناء عملية إدارة العقد، خاصة إذا كانت التغييرات التعاقدية تؤدي مباشرة إلى انحرافات في الآثار المالية، وبالإضافة إلى ذلك، ستوفر الدائرة القوة المؤسسية للجهة الحكومية، مُشكلة بذلك فرق عمل ووحدات فرعية في حالة الحاجة إلى إجراء تحليل أو دعم أكثر شمولاً خلال مرحلة الإدارة.

بعد تحديد الأطراف المعنية الرئيسية في عقد الشراكة، يجب تحديد هيكل تواصل طوال مدة العقد، والذي يتضمن جهة اتصال رئيسية في الجهة الحكومية، ويفضل أن يتولى الموظفون الذين شاركوا في مرحلة التعاقد مسؤولية جدولة الاجتماعات، مشكلين فرق محددة لمعالجة شواغل مقدم العرض المفضل، والتعامل مع أنشطة الإدارة اليومية للمشروع.

5.1.2 إدارة التغيير

يجب صياغة عقد الشراكة، وفقاً لما تمت مناقشته سابقاً، بطريقة تختلف عن العقود الحكومية التقليدية نظراً لضرورة احتفاظه بالمرونة الكافية للتكيف مع التغييرات على مدار فترة الامتياز. يجب إيلاء الاعتبار الواجب والمراجعة الشاملة للتغييرات الجارية على العناصر الرئيسية المتفق عليها في عقد الشراكة بعد إبرامه من خلال جهة رسمية أو لجنة تشكلها الجهة الحكومية، والتي ستراجع تأثير تلك التغييرات على الموازنة وكذلك تأثيرها على حسابات القيمة مقابل المال.

علاوة على ذلك، يجب أن تتوفر أيضاً آلية تسوية نزاعات واضحة وسريعة للتعامل مع تسوية أي نزاعات قد تنشأ أثناء دورة حياة المشروع، وعلى الرغم من إمكانية تجنب النزاعات من خلال المفاوضات المتأنية وصياغة العقد قبل مرحلة إبرامه، لن تؤدي إجراءات حل النزاعات الشفافة والمنصفة إلا إلى زيادة الثقة لدى القطاع الخاص وزيادة مشاركته في المشاريع المستقبلية. وبالنسبة لسوق الشراكة في دبي، الذي تحظى فيه الخبرة الدولية لمقدم العرض بقيمة خاصة، يوصى باتباع ممارسات التحكيم الدولي وتشجيع أساليب تسوية النزاعات بطرق ودية لتجنب وقوع المستثمرين في مشاحنات قانونية. كما يجب أيضاً النظر في إجراءات إنهاء العقد، وكذلك تحديد طريقة وتوقيت إعادة المفاوضات مع الطرف الخاص أثناء صياغة عقد الشراكة، وضرورة الاتفاق عليها قبل التوقيع.

5.1.3 انتهاء العقد

تتمثل المهمة الأخيرة في إدارة عقد الشراكة في ضمان سلاسة تسليم الأصول في نهاية فترة الامتياز، واعتماداً على طريقة التعاقد الخاصة بالمشروع، يجب الوفاء بشروط تتعلق بجودة الأصول في مرحلة التسليم، ومدفوعات الحوافز أو الغرامات ذات الصلة، والحاجة إلى تعريفات رسمية لما يشكل الجودة المذكورة. كما ينبغي النظر في استخدام مقيمين مستقلين لتحديد هذه المتطلبات من أجل ضمان تحقيق النزاهة في التقييم وزيادة الثقة لدى القطاع الخاص.



5.2 مراقبة أداء الشراكة بين القطاعين العام والخاص وإدارة المخاطر

5.2.1 الهدف

مراقبة الأداء أمر لا بد منه لتحقيق القيمة مقابل المال التي يتعهد بها نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ويجب التأكد من وضع توزيع مخاطر المسؤوليات موضع التطبيق خلال مرحلة التنفيذ. وطوال مدة العقد، ينبغي على الحكومة المكلفة المسؤولية ومدير العقد التأكد من تقديم الشريك الخاص للخدمات وفقاً للمعايير المحددة في العقد، وتسديد الحكومة لمدفوعاتهما إلى الشريك الخاص في الوقت المحدد وبالطريقة المنصوص عليها دون أي استثناءات، وتوزيع المخاطر والتخفيف من حدتها بشكل مناسب وفقاً للنموذج.

5.2.2 مراقبة الأداء

لتنفيذ استراتيجية محكمة لمراقبة الأداء، ينبغي اتخاذ الخطوات التالية:

1. إعداد نموذج إدارة الأداء كجزء من عقد الشراكة وإدماجه في خطة إدارة العقد: يتطلب أداء مقدم العرض المفضل قياساً ثابتاً مقارنةً بمؤشرات الأداء المتفق عليها، بحيث يمكن ملاحظة أي انخفاض أو تحسن في تقديم الخدمات مبكراً ومعاقبته أو مكافأته وفقاً لذلك. ويجب إضفاء الصفة الرسمية على أي تعديلات على المعايير المتفق عليها والمحددة للجودة أو التسليم أو الأداء أو طرق المراقبة بموجب عقد المشروع.
2. الجمع بين طرق تحسين الأداء: تتطلب مؤشرات أداء المشروع مراجعة منتظمة حتى يتسنى مراقبة أي انخفاض أو تحسن في تقديم الخدمات واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر. يجب أن يضمن ذلك أيضاً الالتزام باستراتيجية توزيع المخاطر.
3. تنفيذ المراقبة الفعالة للأداء: على الرغم من أنه يتوقع أن يقوم مدير عقد الشراكة وفريق إدارة العقد، حسب اختيار الجهة الحكومية، بإجراء المراقبة بصورة رئيسية في القطاعات التي يوجد بها جهة تنظيمية رئيسية، إلا أنه يمكن إجراء بعض أعمال المراقبة من قبل تلك الجهة.

تشمل مصادر المراقبة:

- ◀ البيانات التي يقدمها الطرف الخاص: عادةً ما يكون الطرف الخاص مسؤولاً عن إرسال تقارير منتظمة عن مستجدات الأداء إلى الجهة الحكومية، ويجب تحديد محتواها ومدى تكرارها وشكلها في العقد.
- ◀ الخبراء المستقلون: يمكن لجهات مستقلة إجراء فحوصات وعمليات تدقيق عشوائية لتجنب الانحياز أو تقديم رأي ثانٍ، كما هو الحال مع استخدام مهندسين مستقلين من أجل مراقبة الامتثال أثناء مرحلة الإنشاء.
- ◀ مستخدمو الخدمات: إذا كان لدى الشريك الخاص اتصال مباشر مع المستخدمين أثناء مرحلة التشغيل، فيمكن للحكومة أن تنشئ آلية اتصال لاستلام الملاحظات مباشرة من المجتمع بشأن أداء شركة المشروع.



4. **تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية:** تمثيلاً مع الشروط التعاقدية المتفق عليها، يجب على الجهة الحكومية بعد ذلك إجراء تقييم للأداء وفقاً لمعايير المراقبة المنصوص عليها، واتخاذ الإجراءات ذات الصلة، وكما هو موضح في عقد الشراكة، يجب أن يوجد تدرج للعقوبات على ضعف الأداء، مع زيادة الغرامة المطلوبة تدريجياً بما يتماشى مع شدة الانتهاك. وفقاً لما هو متفق عليه بين الأطراف، يجب أن تنظر الجهة الحكومية في الإنذارات والإشعارات الرسمية والخصومات من الأتعاب وبنود التدخل وغيرها من الردود ذات الصلة، إلى جانب التدابير التصحيحية التي يتعين اتخاذها وفقاً لذلك. وعند النظر في مثل هذه الممارسات، يجب على الجهة الحكومية تحقيق التوازن - ففي حالة اتسمت تلك الممارسات بالصرامة الشديدة، سيتم منع الجهات الخاصة من تقديم العروض وستتأثر عملية تقديم الخدمات الحالية، وإذا اتسم النظام بالتساهل الشديد، فسيتم التشجيع على الخطر المعنوي.

5.2.3 إدارة المخاطر

يجب أن تضمن الجهة الحكومية مراقبة المخاطر التي تم توزيعها على الحكومة بشكل مناسب ووضع استراتيجيات التخفيف المحددة موضع التنفيذ، وعند القيام بذلك، سيحتاج فريق إدارة العقد في الغالب إلى وضع "خطة لإدارة المخاطر" تسرد المخاطر وتوزعها على النحو المحدد خلال مرحلتها الطرح والتعاقد، إلى جانب استراتيجيات المراقبة والتخفيف التي سيتم اتخاذ قرار بشأنها وتحديدها في عقد شراكة. من المتوقع أن يقوم فريق إدارة العقود بما يلي:

- ◀ وضع مؤشرات رئيسية لكشف المخاطر الناشئة عند مستويات معينة: على سبيل المثال، إذا تمت إساءة تقدير مخاطر الطلب المحددة، وكان الطلب أقل بكثير مما كان متوقعاً بالفعل، فقد يتم البدء في المدفوعات، والتي يجب تحديدها مقدماً، مع إنشاء مخصصات لاحقاً وفقاً لذلك.
- ◀ مراقبة وإدارة أنشطة التخفيف في الوقت المحدد: توصل الجهة الحكومية ومقدم العرض المفضل إلى اتفاق بشأن إجراءات التخفيف للحد من أثر مخاطر معينة على المشروع، كما هو موضح في عقد الشراكة، ويجب على كلا الطرفين التأكد من أن الحكومة أو القطاع الخاص يقومان بتنفيذ استراتيجية الرقابة اللازمة، اعتماداً على من يتم توزيع المخاطر عليه، والتأكد من اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب، إذا لزم الأمر. ويمكن القيام بذلك إما عن طريق تصعيد الاستراتيجية إلى مستوى أعلى أو إعادة التفاوض على العقد لنقل مسؤولية التخفيف إلى الطرف الأقدر على التعامل مع هذه المخاطر.
- ◀ تنفيذ تدابير الطوارئ: في حالة وجود ظروف معينة غير متوقعة، قد يتعين اتخاذ إجراءات طوارئ، والتي يجب مناقشتها مع مقدم العرض المفضل وتنفيذها على الفور.

ينبغي إنشاء نظام الإبلاغ لتحقيق استراتيجية منهجية لإدارة المخاطر تشمل جميع الأنشطة الموجزة أعلاه، ويجب أن تعود ملكية نظام الإبلاغ للجهة الحكومية وسيتم تصميمه لتسهيل الإبلاغ التصاعدي عن كيفية إدارة المخاطر. يجب على مدير العقد تقديم تقارير منتظمة عن العمل المنجز للحفاظ على تحديث إجراءات تخفيف المخاطر وتوافقها مع أهداف إدارة اتفاقية الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

5.3 الأدوار والمسؤوليات

- 1. الجهة الحكومية:** الجهة الحكومية مسؤولة عن مرحلة إدارة العقود ومراقبة الأداء التي تنظم أداء مشغل القطاع الخاص من خلال مدة العقد حتى التسليم (إن أمكن). يجب أن تعمل الجهة الحكومية بالتعاون مع دائرة المالية لطلب تقارير مرحلية بانتظام من مشغل القطاع الخاص، وتتبع الأداء باستمرار لإدارة نظام الحوافز/ العقوبات، ومراقبة المخاطر التي يمكن أن تظهر حتى يمكن اعتماد تدابير التخفيف.
- 2. دائرة المالية:** ستؤدي دائرة المالية دور الجهة المساعدة الرئيسية للجهة الحكومية أثناء عملية ما بعد التعاقد، وستحتفظ الدائرة بدور إشرافي على عملية المراقبة وإدارة المخاطر، بما يضمن اعتماد الجهة الحكومية لتدابير التخفيف اللازمة وتنفيذ نظام العقوبات / الحوافز بشفافية. تتولى الدائرة أيضًا مسؤولية ضمان التزام أداء مشغل القطاع الخاص بشكل صارم بالعقد المبرم، مع رفع تقارير بجميع الاستثناءات الجوهرية إلى اللجنة العليا للسياسة المالية لإجراء المزيد من المراجعة واتخاذ الإجراءات.
- 3. اللجنة العليا للسياسة المالية:** اللجنة العليا للسياسة المالية هي المسؤولة عن الموافقة على جميع الاستثناءات الجوهرية في الإرشادات وعقد الشراكة الموحد، والموافقة على أي طلبات صريحة من دائرة المالية خلال عملية ما بعد التعاقد.
- 4. لجنة الشراكة:** ستستمر لجنة الشراكة في العمل كهيئة إشرافية داخلية رئيسية داخل الجهة الحكومية، تراجع أداء فريق إدارة العقد، وتراقب الالتزام بعقد الشراكة المبرم باستمرار.

الغرض من هذا القسم

سيتم في هذا القسم تحديد دور وإجراءات توظيف "مستشار المشروع" مع التركيز على كيفية هيكلة إطار الاختصاصات ووثيقة طلب تقديم العروض وكيفية التعامل مع عملية التوظيف لاختيار أنسب مستشار للمشروع.

الإرشادات

1.1 دور مستشار المشروع

مستشار (مستشارو المشروع) هو ائتلاف من مستشارين مهنيين - والذي قد يشمل الخدمات التجارية أو المالية أو الفنية أو القانونية أو البيئية أو التأمينية أو خدمات أخرى - من شركة واحدة أو أكثر يعمل بالتنسيق مع فريق مشروع الشراكة خلال مرحلة الطرح ومرحلة التعاقد، ويجب تحديد أدوارهم قبل مرحلة الاختيار لضمان تلبية كافة المتطلبات والمخرجات المتوقعة من المستشارين.

1.2 عملية التوظيف

بعد تحديد دور كل مستشار، يجب على الجهة الحكومية التأكد من اختيار عدد كافٍ من مستشاري المشروع المؤهلين لاطلاعهم على العملية، وتعزيز المنافسة بينهم بشكل مناسب، وتشبه عملية تعيين مستشار المشروع العملية المتبعة في التعاقد على المشروع: يتم إصدار طلب تقديم العروض، الذي ترد تفاصيله محتوياته أدناه، لتوفير الوضوح فيما يتعلق بنطاق العمل الذي يتوقع أن يقدمه مستشار المشروع في المشروع. يتضمن عرض مستشار المشروع بشكل عام عرض فني رداً على نطاق العمل الوارد في طلب تقديم العروض مع منهجية عملية، وعرض مالي يتضمن خدمات التسعير لهذا الغرض، ويتم تقديم هذه العروض بعد ذلك إلى الجهة الحكومية المعنية، تتبعها عملية تقديم عروض تنافسية لاختيار مستشار المشروع.

سيتم تقييم العرض الفني لمستشار المشروع بشكل عام بناءً على المعايير التالية:

- ◀ الخبرة المحلية والإقليمية والدولية على مدار السنوات الخمس إلى العشر الماضية في العمل في مشاريع التعاقد - أولاً، في نفس القطاع مثل المشروع قيد المناقشة؛ وثانياً، في التعاقدات الأخرى.
- ◀ الخبرة السابقة ذات الصلة في العمل مع الجهة الحكومية أو المؤسسات الأخرى داخل إمارة دبي.
- ◀ الخبرة السابقة ذات الصلة في قيادة تطوير مشاريع مماثلة، أو في هيكلة آلية سداد ذات صلة.
- ◀ الخبرة السابقة ذات الصلة في تطوير مشاريع تضمنها أو تدعمها الحكومة، ودعم ضمان أهلية المشروع للتمويل المصرفي، وجمع التمويل.

1.2.1. الاختصاصات

في بداية عملية التوظيف، يجب إعداد اختصاصات مستشار المشروع، ويجب أن تزود الاختصاصات الجهة الحكومية بألية تقييم شاملة وسيتم استخدامها كأساس أثناء صياغة طلب تقديم العروض. كلما زاد وضوح الاختصاصات وزاد إعدادها بدقة، ارتفعت كفاءة مقدم العرض، وزادت الثقة في عملية التعاقد. وكحد أدنى، يجب أن تتضمن الاختصاصات ما يلي: ويدرج بين قوسين الشروط المقترحة في طلب تقديم العروض:

◀ لمحة عامة (يجب إدراجها في طلب تقديم العروض): مخطط تفصيلي للمشروع، بما في ذلك الوصف الذي تم إعداده في تقرير مفهوم المشروع، إلى جانب ملخص عن سبب اهتمام الجهة الحكومية/ الدولة في التعاقد على هذا المشروع بناءً على الاحتياجات التي يهدف المشروع إلى تلبيتها.

◀ نطاق العمل (يجب إدراجه في طلب تقديم العروض): تحديد نطاق العمل الواضح، بما في ذلك مواصفات المخرجات والرسومات المرجعية - إن وجدت - التي من أجلها يتم تعيين مستشار المشروع.

◀ جدول المخرجات (يجب إدراجه في طلب تقديم العروض): يجب تحديد قائمة كاملة بالمخرجات التي يتوقع أن يقوم مستشار المشروع بإعدادها، إلى جانب تواريخ التسليم المقترحة، وإعدادها بشكل واضح لمساعدة مستشار المشروع على تسعير خدماته بدقة.

◀ المهارات والخبرات (يجب إدراجها في طلب تقديم العروض): يجب توضيح نطاق المهارات والخبرات المطلوبة الخاصة بالمشروع - خاصة في المشاريع المتخصصة المعقدة التي لم يكن لدى دبي خبرة سابقة فيها. وعلاوة على ذلك، يجب التركيز بشكل خاص على متطلبات توفر الموارد المذكورة في العرض المقدم - على أرض الواقع، إذا لزم الأمر - بمجرد بدء المشروع، والالتزام بتكريس الوقت للانتهاء من المشروع بنجاح.

◀ موازنة للأتعاب المهنية لمستشار المشروع (إذا تم الإعلان عنها، ينبغي إدراجها في طلب تقديم العروض): بناءً على التقدير الدقيق للتكلفة الذي يجريه متخصص فني داخل الجهة الحكومية، يتم تحديد موازنة للمشروع، وبالتالي، لخدمات مستشار المشروع، ويمكن الإعلان عنها أو عدم الإعلان عنها.

وإذا تم الإعلان عنها، سيكون لدى الجهة الحكومية معيار نهائي لقياس جميع الردود الفنية؛ ونتيجة لذلك لا يوجد حافز لمقدمي العروض لتقديم عروض رخيصة وسيئة من الناحية الفنية، مما يعمل على تحسين جودة العروض المتوسطة، من حيث المبدأ. ومع ذلك، توجد مخاطر تتمثل في خروج المستشارين ذوي الكفاءة العالية ممن كانوا سيوفرون حلولاً فائقة من الناحية الفنية نتيجة عدم دقة تقدير التكاليف، وعدم تفضيلهم لتقديم العروض نتيجة لسوء تقدير تكلفة الخدمات.

وإذا لم يتم الإعلان عنها، فثمة فرصة أكبر لتلقي عروض على قدر جيد من التنوع، حيث سيتم تقييم عنصري التقديم - الاستجابة لنطاق عمل طلب تقديم العروض (العرض الفني) والتسعير (العرض المالي) - وتقليل الحافز الخاص بتعويض الجودة. ومع ذلك، تظهر مخاطر تتمثل في قيام بعض المستشارين، الذين يمتلكون خبرات سابقة وخبرات فنية ضعيفة، بتقليل أسعار خدماتهم عن عمد. علاوة على ذلك، في حالة رفض عرض منخفض للغاية، على الرغم من العيوب الفنية الواضحة، يجب أن تقوم الجهة الحكومية بتبريره على أنه خسارة تتكبدها الخزنة.

باختصار، تتخذ الجهة الحكومية القرار بشكل فردي في كل مشروع، بالتشاور مع دائرة المالية. وفي المشاريع التي تتطلب خبرة فنية محددة، يمكن الإعلان عن الموازنة لضمان منح الدرجات بشكل حصري على جودة الاستجابة الفنية. ولا يلزم الإعلان عن الموازنة في المشاريع التي توجد فيها سابقة أعمال محلية وإقليمية ومنافسة كافية بين مقدمي العروض، وذلك لتشجيع المنافسة.



- ◀ نظام الأجر والجدول الزمني (يجب إدراجه في طلب تقديم العروض): يجب أن يحصل "مستشار المشروع" على أتعابه وفقاً لجدول زمني محدد باستخدام مزيج من مقدم الأتعاب، الذي يتم صرفه عند الانتهاء من كل مخرج متفق عليه، وأتعاب النجاح - التي يتم دفعها عادة عند الوصول إلى الإغلاق المالي. يمكن أن يتجاوز العمل الذي يؤديه مستشار المشروع النطاق المتفق عليه بدرجة كبيرة في المشاريع الكبيرة والمعقدة، وإذا كان الأمر كذلك، فينبغي الاتفاق على طريقة السداد لتعويض المستشار عن هذا العمل الإضافي، مثل استخدام الأسعار اليومية المنصوص عليها. يجب أن يحتوي نطاق العمل المتفق عليه مع "مستشار المشروع" على "مخرجات" في نهاية كل مرحلة، ولتقديمها بنجاح، يجب دفع الأتعاب المقدمة. ومن المهم عدم إخضاع صرف مقدم الأتعاب لموافقة السلطة المختصة، حيث إن رفض هذه الهيئات ليس بالضرورة انعكاساً لجودة العمل الذي يؤديه "مستشار المشروع".
- ◀ ترتيبات السداد (يجب إدراجها في طلب تقديم العروض): يوجد خياران لصرف المدفوعات:
- ◀ يتم دفع المصاريف مثل السفر على أنها سداد للتكاليف، بشرط تقديم الفواتير الداعمة لذلك، في حدود ما ينص عليه مستشار المشروع في عرضه.
- ◀ يمكن مطالبة "مستشار المشروع" بتقديم سعر شامل لموازنته الداخلية للمصروفات، وتقوم الجهة الحكومية بصرف الدفعة كسلسلة من مدفوعات الأتعاب المقدمة.
- بشكل عام، يوصى بالخيار الثاني، وهو الخيار الذي تتبعه معظم دول المنطقة. ينطوي الخيار الأول على أعباء إدارية مفرطة، نظراً لضرورة الموافقة على المصاريف الفردية، بينما يحل الخيار الثاني هذه المتاعب من خلال تحديد مبلغ إجمالي يشمل المصاريف المدرجة في الموازنة ويخفف من مخاطر مبالغة الشركات للمصروفات في الموازنة.
- ◀ الترتيبات الإدارية للجهة الحكومية: سيحدد ذلك بروتوكولات رفع التقارير والإدارة التي سيتعين على مستشار المشروع اتباعها.
- ◀ تضارب المصالح (يجب إدراجه في طلب تقديم العروض): ينبغي السعي نحو الإفصاح الكامل عن أي مصلحة محققة قد يحصل عليها مقدمو العرض في المشروع، ويجب إبلاغ مستشاري المشروع بأنه في حالة فوزهم، سيتم استبعادهم من تقديم الاستشارة لأحد مقدمي العروض في عملية التعاقد.
- ◀ قواعد تقديم العروض (يجب إدراجها في طلب تقديم العروض): يجب توضيح القواعد المتعلقة بتقديم العروض من قبل مستشار المشروع. سيطلب عادة من مستشار المشروع تقديم عرض يجمع بين الرد الفني الذي يستجيب لنطاق عمل طلب تقديم العروض، والرد المالي الذي يتألف من السعر المحدد للخدمات.
- ◀ متطلبات تقديم العروض (يجب إدراجها في طلب تقديم العروض): يجب تحديد القواعد المتعلقة بتقديم العروض بشكل واضح، بما في ذلك الوثائق الداعمة المطلوبة والصيغة المطلوب تقديمها بها والعنوان الذي يجب إرسالها إليه، وذلك من بين تفاصيل أخرى. والأهم من ذلك، يجب أن يتم التقديم في مظروفين منفصلين - مظروف للرد الفني والآخر للرد المالي، بحيث لا يكون السعر معروفاً عند تقييم العرض الفني.
- ◀ عملية تقديم العروض (يجب إدراجها في طلب تقديم العروض): يجب تفصيل العمليات المتعلقة بتقديم العروض والجلسة التعريفية.
- ◀ أوزان ومعايير تقييم العروض (يجب إدراجها في طلب تقديم العروض): يجب تحديد معايير خاصة بتقييم ردود "مستشار المشروع" بشكل واضح، مع تخصيص أوزان للردود الفنية والمالية، بالإضافة إلى المكونات الأخرى بما في ذلك سابقة الأعمال، وخبرة أعضاء الفريق، والخبرة ذات الصلة بجمع التمويل، وما إلى ذلك.



◀ الخلفية والوثائق الداعمة: عند الاقتضاء، يتم توفير أي وثائق داعمة غير سرية، قبل بدء العمل أو البحث، والمعارف الأساسية لجميع مقدمي العرض المعنيين، ويفضل أن يكون ذلك من خلال غرفة بيانات. ويمكن أن يشمل ذلك أي دراسات جدوى داخلية سابقة، وأي تقييم للاحتياجات، وأي وثائق ذات صلة متعلقة بالسياسات أو اللوائح التنظيمية والتي قد يساعد المشروع في تحقيقها، وأي أهداف خاصة بالمشروع حددتها الجهة الحكومية مسبقًا. ويحظى ذلك بأهمية من أجل تقييم الأسعار، حيث يتم تسعير مراجعة وتحديث العمل الذي تم إعداده مسبقًا بشكل مختلف تمامًا عن إعداد دراسات جدوى جديدة كليًا.

◀ مسودة الاتفاقية (يجب إدراجها كجزء من طلب تقديم العروض) - يحق لمقدمي العروض الاطلاع على الأحكام التعاقدية للاتفاقية التي سيبرمونها إذا تم ترسية المشروع عليهم، وتحقيقًا لهذه الغاية، يجب إرفاق مسودة نموذجية للاتفاقية النهائية بالاختصاصات لتمكين مقدمي العروض من تقديم تعليقاتهم وملاحظاتهم عليها، إن أمكن ذلك.

1.2.2. الإعلان

يجب إعداد إعلان لنشره في الصحف والمجلات العربية والإنجليزية الشائعة وعلى المواقع الإلكترونية للجهة الحكومية المعنية. ويجب أن يعرض الإعلان تفاصيل موجزة عن المشروع، ويوفر جهة اتصال في الجهة الحكومية، ويقدم تفاصيل عن أي جلسات تعريفية، والتي تُعقد عادة في مرحلة ما في منتصف الفترة التحضيرية المخصصة.

يجب توفير وقت كاف لمقدمي العروض حتى يتمكن مستشار المشروع من تشكيل أفضل ائتلاف ممكن، وإعداد رد تفصيلي يراعي طلب تقديم العروض، ويحدد تكلفة المشروع بدقة. بمجرد نشر الإعلان، يجب السماح لمقدمي العروض بإرسال الاستفسارات إلى جهة الاتصال المحددة في الجهة الحكومية، ويجب التأكد من مشاركة جميع الردود على الاستفسارات على نطاق واسع، لا سيما إذا كانت توفر وضوحًا بشأن مسألة ما في طلب تقديم العروض من شأنه أن يعود بالنفع على جميع مقدمي العروض.

1.2.3. الجلسة التعريفية

يستحسن أن تعقد الجهة الحكومية جلسة تعريفية لمقدمي العروض عادة في وقت ما في منتصف الفترة التحضيرية المخصصة، بحيث تركز الجلسة على تلخيص الاختصاصات والإجابة عن استفسارات مقدمي العروض. ينبغي الحث على الحضور على الرغم من عدم إلزاميته. ومع ذلك، يجب التأكد من أن الحضور لا يعطي أفضلية أو ميزة لمقدمي العروض، وأنه يتم أيضًا مشاركة أي معلومات يتم تبادلها في هذه الجلسة مع جميع مقدمي العروض المحتملين. بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للإيضاحات، تساهم الجلسات التعريفية في زيادة معرفة مقدمي العروض بالممثلين الرئيسيين للجهة الحكومية، والذين ينبغي تشجيع حضورهم بشدة - وكذلك السماح لمقدمي العروض بالتعرف على المنافسة.

1.2.4. وضع اللمسات الأخيرة على الاتفاقية وإبرامها

يجب تعيين جهة اتصال داخل الجهة الحكومية لاستلام العروض من مقدمي العروض المعنيين في الموعد المحدد أو قبله. يجب استلام المطروفين اللذين يحتويان على العروض الفنية والمالية، على التوالي، والاحتفاظ بهما بشكل منفصل. في حالة فتح العروض عند تقديمها، يجب التأكد من التقيد الصارم بالإرشادات المنصوص عليها في دفتر الشروط والمواصفات، وإبلاغ مقدمي العروض في أقرب وقت ممكن بإمكانية الاستبعاد المحتملة.



بعد تقييم العروض، يجب على الجهة الحكومية دعوة مقدم العرض المفضل لوضع اللمسات الأخيرة على شروط العقد، والتي ينبغي أن تأخذ في الاعتبار كل من الاختصاصات والملاحظات المقدمة على مسودة العقد كجزء من العرض الفائق.

يجب توضيح أن الجهة الحكومية لها الحق في التفاوض على الأسعار مع مقدم العرض المفضل، وفي حالة عدم التوصل إلى توافق في الآراء، يجوز للجهة إجراء مفاوضات مع مقدم العرض التالي الحاصل على أعلى درجات. وفي هذه الحالة، سيتم إبلاغ مقدم العرض الرئيسي مقدّمًا وخطيًا عن سبب عدم تأهله للاستمرار في المفاوضات.

بعد الانتهاء بنجاح من المفاوضات مع مقدم العرض المفضل، يجب على الأطراف الموافقة على العقد وصياغة شروطه وإبرامه. وكخطوة أخيرة في هذه العملية، يجب إبلاغ مقدمي العروض غير الفائزين بالقرار.

القائمة المرجعية

- ◀ هل تم توضيح ما هو دور مستشار المشروع في المشروع؟
- ◀ هل يوجد تعيين واضح للاختصاصات التي سيتم إدراجها كجزء من طلب تقديم العروض من أجل توظيف مستشار المشروع وتلك التي سيتم استخدامها للأغراض الداخلية؟
- ◀ هل تم إعداد نطاق عمل خاص "بمستشار المشروع" يوضح تفاصيل الوظائف التي يتوقع أن يؤديها المستشار بعد تعيينه؟
- ◀ هل يوجد وضوح - داخل الجهة الحكومية ومع مستشار المشروع - فيما يتعلق بموازنة الأتعاب ونظام الأجور وجدول السداد وترتيبات الصرف التي سيتم استخدامها؟
- ◀ هل مقدمي العروض المحتملين على دراية بقواعد التقديم ومدونة قواعد السلوك ذات الصلة المتوقعة من مستشاري المشروع فيما يتعلق بأمر مثل تضارب المصالح؟
- ◀ هل تم تعيين جهة اتصال لدى الجهة الحكومية لتلقي الاستفسارات والإجابة عنها بعد نشر الإعلان، وتنسيق الجلسات التعريفية مع مقدمي العروض المحتملين، واستلام العروض الفنية والمالية من مقدمي العروض والاحتفاظ بها، وتقييم العروض؟
- ◀ هل لدى الجهة الحكومية المعنية نسخة من مسودة العقد لتعميمها على مقدمي العروض المحتملين والتي يمكن أن تحتوي بعد ذلك على التغييرات المحتملة بعد مراجعة مقدم العرض الفائز لها لتكون بمثابة اتفاق تعاقدي؟

الملحق 2 العروض الابتكارية

الهدف

في هذا القسم، سيتم تحديد الإجراء الخاص بتقديم العروض الابتكارية وتقييمها، مع التركيز على تحقيق التوازن بين تشجيع القطاع الخاص على تقديم حلول مبتكرة ومكافأته وفقاً لذلك، وضمان تنافسية ونزاهة عملية تقديم المناقصات.

الإرشادات

تشير العروض الابتكارية إلى الدراسة التي أعدها أحد مقدمي العرض من القطاع الخاص وقام بتسليمها مباشرة إما إلى دائرة المالية أو إلى جهة حكومية للنظر في عملية التعاقد، ويجب أن تكون عروضاً جديدة ومبتكرة وشاملة تعالج بشكل مباشر الحاجة إلى مسألة تعتبر ملحة وتحتاج إلى اهتمام فوري من إمارة دبي. يجب أن يكون العرض الذي يقدمه مقدم العرض من القطاع الخاص إما في شكل نسخة موجزة من دراسة الجدوى أو نسخة شاملة:

◀ ستكون النسخة الموجزة امتداداً لتقرير مفهوم المشروع الذي سيشبه التقرير الذي أعدته الجهات الحكومية للمشاريع قبل إدراجها في القائمة المختصرة كجزء من المسار. تهدف النسخة الموجزة من دراسة الجدوى إلى تقديم نظرة عامة مبدئية عن المشروع من أجل تحديد ما إذا كانت الفكرة العامة تستحق المتابعة، قبل أن يقضي مقدم العرض من القطاع الخاص قدرًا غير معقول من الوقت والموارد في إعداد تحليل جدوى شامل. إذا وافقت دائرة المالية على النسخة الأولية من الدراسة بالتعاون مع الجهة الحكومية ذات الصلة، فيجب على مقدم العرض المعني الذي قدم العرض الابتكاري إعداد دراسة جدوى شاملة، كما هو الحال في مشاريع الشراكة العادية.

◀ يجب أن تتضمن دراسة الجدوى الشاملة وصف مفصل للمشروع، وتصف الحاجة التي يلبها المشروع، وتشير إلى أهداف محددة على مستوى الإمارة أو الجهة أو على المستوى الوطني، إن وجدت، وتبرهن الأسباب التي تجعل من حلول القطاع الخاص حلولاً مبتكرة وجديرة بالدراسة، وتشمل تقدير عالي المستوى للتكاليف، وتشمل نسخة موجزة من تقييم الاحتياجات - تنص على المعايير العامة للمشروع، وتحدد الأطراف المعنية الرئيسية، وتفصل نطاق المشروع. يجب أن تكون دراسة الجدوى الشاملة مماثلة لتحليل الجدوى الذي أعدته الجهة الحكومية بمساعدة مستشار المشروع في مشاريع الشراكة التقليدية. باختصار، يجب أن تتضمن هذه الدراسة أهدافاً خاصة بالمشروع، وتحديدًا للأطراف المعنية الرئيسية، وتحديد نطاق المشروع، ومواصفات المخرجات، فضلاً عن تحليل العناية الواجبة الفنية والقانونية والبيئية.

يجب تقديم دراسة الجدوى إلى دائرة المالية التي ستقوم بمراجعتها وتقديم موافقتها المبدئية عليها، وبعد الموافقة، سترشح دائرة المالية الجهة الحكومية المعنية التي ستقوم بتشكيل فريق مشروع الشراكة، وتعيين ممثل عن دائرة المالية إذا تجاوزت قيمة المشروع 200 مليون درهم إماراتي، ومراجعة تحليل الجدوى ورفع توصيه به.



تتبع الموافقة على تحليل الجدوى نفس الإجراء بناءً على قيم الحد المالي، كما هو موضح سابقاً: إذا قلت قيمة المشروع عن 200 مليون درهم، فسيتم منح الموافقة من خلال المدير العام للجهة الحكومية؛ وإذا تراوحت قيمة المشروع بين 200 مليون درهم و500 مليون درهم، فسيتم منح الموافقة من خلال دائرة المالية؛ وإذا تجاوزت قيمة المشروع 500 مليون درهم، فسيتم منح الموافقة من خلال اللجنة العليا للسياسة المالية. ومع ذلك، قبل الشروع في عملية التعاقد، يجب على الجهة الحكومية اتخاذ قرار بشأن وضع مقدم العرض الذي قدم عرضاً ابتكارياً. يوصى بمكافأة مقدم العرض نظير جهوده بإحدى طريقتين، كما هو موضح أدناه:

◀ إما أنه يتم تعيين مقدم العرض المعني على أنه مقدم العرض الوحيد في المشروع، مع تفويض فريق مشروع الشراكة لإجراء مفاوضات معه، مما يؤدي في حالة فشل المفاوضات إلى تعليق عملية التعاقد.

◀ إذا تم طرح المشروع علانية، سيتمتع مقدم العرض المعني بصلاحيات من حيث التقييم - إما من حيث الدرجات التفضيلية المتعلقة بالهوامش، أو عن طريق السماح له بمطابقة أقل عرض.

تظل عملية تعيين مستشار المشروع من قبل فريق مشروع الشراكة كما هي على النحو الموضح في "الملحق 1 - تعيين مستشار المشروع".



تحديد المشروع ودراسته الوصف

تساعد عملية تحديد المشروع ودراسته على تحديد المشاريع ذات الأولوية الوطنية بدعم من المسار المنشور، ودراسة المشاريع لاختبار ملاءمتها للشراكة بين القطاعين العام والخاص وتحليل إمكانية تحقيق وفورات القيمة مقابل المال، وتحديد طريقة مواعمة المشروع مع أهداف الإمارة العامة والأهداف الوطنية والأهداف الخاصة بالجهة.

الرقم	المعايير	الوصف/معايير المراجعة	التقييم ✓ كاف جزئي غير مشمول
1.	قياس وفورات القيمة مقابل المال	هل يوجد بالمشروع الذي يتم التعاقد عليه باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص العوامل النوعية والكمية لتحقيق وفورات كبيرة في القيمة مقابل المال بالمقارنة مع طريقة التعاقد التقليدي؟	
2.	الالتزام بالحدود المالية	هل تلتزم عملية الدراسة بالحدود الموضحة في المخطط - على سبيل المثال، هل تم إجراء اختبار الشراكة بين القطاعين العام والخاص؟	
3.	تصور المشروع	هل سيتمكن القارئ من تصور المشروع، من حيث طبيعة الأصل الذي سيتم التعاقد على إنشاؤه / الخدمة التي سيتم تقديمها، وحجم المشروع وتقدير القيمة الأولية، وغيرها من الخصائص الرئيسية؟	
4.	التوافق مع الأهداف الحكومية	هل من الواضح أن المشروع المقترح المراد التعاقد عليه يتماشى مع أهداف الجهة الحكومية ذات الصلة ويتوافق مع أهداف الإمارة والأهداف الوطنية؟	

تحديد المشروع ودراسته الوصف

تساعد عملية تحديد المشروع ودراسته على تحديد المشاريع ذات الأولوية الوطنية بدعم من المسار المنشور، ودراسة المشاريع لاختبار ملاءمتها للشراكة بين القطاعين العام والخاص وتحليل إمكانية تحقيق وفورات القيمة مقابل المال، وتحديد طريقة مواعمة المشروع مع أهداف الإمارة العامة والأهداف الوطنية والأهداف الخاصة بالجهة.

الرقم	المعايير	الوصف/معايير المراجعة	التقييم ✓ كاف جزئي غير مشمول
1.	تقرير مفهوم المشروع	هل تم إعداد تقرير مفهوم المشروع لجميع المشاريع المدرجة في القائمة النهائية الموجزة بطبيعتها والتي لا تتجاوز 5 صفحات؟	
2.	أهداف المشروع	هل يتضمن تقرير مفهوم المشروع أهداف المشروع التي تتماشى مع أهداف الإمارة والأهداف الوطنية وأهداف السلطة المتعاقدة، وتتماشى مع اتجاهات الاقتصاد الكلي الأوسع نطاقاً، وتعكس تطلعات سكان دبي وأهدافهم وثقافتهم وتضمن توفير إطار عمل يتم فيه وضع استراتيجيات مفصلة وخطط التنفيذ؟	
3.	وصف المشروع	هل يتضمن تقرير مفهوم المشروع وصفاً للمشروع يوفر نظرة عامة عن المشروع بما في ذلك وصفاً موجزاً لما سيستلزمه، ويوضح حاجة الجمهور إليه، وكيف يسد الفجوة الواضحة في الخدمات، ويحدد معايير المشروع من حيث المتطلبات الفنية والتشغيلية بما في ذلك تقديرات عالية المستوى للتكلفة، ويحدد دور القطاع الخاص وكيف يمكن الاستفادة من خبراته في التعاقد على المشروع؟	
4.	إجراء المراجعة	هل تم تقديم جميع تقارير مفهوم المشروع إلى لجنة الشراكة لمراجعتها؟	
5.	موافقة الحكومة	هل وافق المدير العام للجهة الحكومية على تقرير مفهوم المشروع؟	

إعداد المشروع باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص (دراسة الجدوى)

الوصف

يمكن إجراء التحليل النقدي للمشروع من خلال إعداد دراسة جدوى مفصلة، وتعتبر دراسة الجدوى إجراءً ضروريًا يساعد على إجراء تقييم نقدي للمشروع وإعداد خطة تنفيذ قوية. تتجاوز دراسة جدوى الشراكة نطاق دراسة الجدوى التقليدية لتقديم الخدمات العامة (التي تركز على تقييم السياسة العامة ودراسات الجدوى الاقتصادية والفنية التي تجريها الجهة الحكومية) من خلال إدراج تحليل مفصل لخيارات التعاقد لتحديد الطريقة الأكثر ملاءمة للتعاقد التي تحقق أكبر قدر من وفورات القيمة مقابل المال. تتألف دراسة جدوى الشراكة على الأقل من تقييم الاحتياجات، وتحليل خيارات التعاقد، وتحديد النطاق، والعناية الواجبة، وتقييم المخاطر، والتحليل النوعي والكمي للقيمة مقابل المال، واختيار طريقة التعاقد، واستراتيجية المشروع.

الرقم	المعايير	الوصف/معايير المراجعة	التقييم ✓ كاف جزئي غير مشمول
1.	الحاجة للمشروع	هل تبرر دراسة الجدوى الحاجة للمشروع من حيث تلبية المتطلبات العامة الأساسية؟	
2.	فهم أهداف الحكومة	هل يوجد فهم واضح لغرض الجهة الحكومية من هذا المشروع المحدد؟	
3.	تحديد الأطراف المعنية	هل تم تحديد الأطراف المعنية الرئيسية ذات الصلة بهذا المشروع على نحو خاص؟	
4.	مواصفات المخرجات	هل تم توضيح العناصر ذات الصلة بمواصفات المخرجات بشكل مناسب، بحيث يمكن شرحها في دفتر الشروط والمواصفات لمقدمي العروض المعنيين وتلبية الحاجة للمشروع بطريقة مناسبة وفعالة؟	
5.	الدرابرة بجوانب المشروع	في حال مباشرة الجهة الحكومية للمشروع، فهل هي على دراية بجميع المواصفات الفنية المطلوبة، والظروف البيئية والاجتماعية، والجوانب القانونية والمالية المتعلقة بالمشروع - والتي تتوافق مع مواصفات المخرجات - الموافقات المطلوبة؟	
6.	المتطلبات المرتبطة بالأرض	في حالة الحاجة إلى شراء أي أرض - فكيف يمكن الشروع في الأعمال التمكينية؟	
7.	الاقتران بمشاريع مماثلة	هل يوجد أي مشاريع مماثلة تنفذها جهات حكومية أخرى والتي يحتمل أن يتم تجميعها مع هذا المشروع لتحقيق الكفاءة؟	



الرقم	المعايير	الوصف/معايير المراجعة	التقييم ✓ كاف جزئي غير مشمول
8.	المقارنة المعيارية مع المشاريع المماثلة	هل تم إجراء مقارنة معيارية لتحديد المشاريع ذات الطبيعة المماثلة التي يمكن استخدامها كنقاط إرشادية لهذا المشروع؟	
9.	خيارات التسليم	هل تم تحديد خيارات التسليم الخاصة بالمشروع؟	
10.	قياس اهتمام المستثمرين في السوق	هل تم إجراء استطلاع لاهتمام السوق مع الجهات المعنية العاملة في السوق، إما عن طريق الدعوة بعد إجراء المقارنة المعيارية أو بعد نشر الإعلان؟	
11.	تحسين خيارات التسليم	هل تم إجراء تنقيح وتقليص لخيارات التسليم بعد مرحلة قياس اهتمام المستثمرين في السوق؟	
12.	تقييم تفصيلي للمخاطر	هل تم إجراء تقييم تفصيلي للمخاطر، بما في ذلك تحديد المخاطر وتوزيعها وقياسها كمياً، إلى جانب تحديد استراتيجيات التخفيف للمخاطر المحتفظ بها؟	
13.	تقييم القيمة مقابل المال	هل أجرى فريق مشروع الشراكة تقييم نوعي تفصيلي للقيمة مقابل المال لتحديد فوائد التعاقد على المشروع باستخدام نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص؟	
14.	افتراضات التكاليف والتمويل	هل درس فريق مشروع الشراكة، بدقة "العناية الواجبة المالية" بعد إجراء مقارنات معيارية ومشاورات مكثفة مع الأطراف المعنية الرئيسية، وافتراضات التكلفة والتمويل التي سيستخدمها الفريق؟	
15.	تحليلات حساسية والسيناريوهات	هل أجرى فريق مشروع الشراكة تحليلات الحساسية والسيناريوهات بشكل كافٍ على النموذج لمعرفة مدى اختلاف النتائج؟	
16.	فهم القيمة مقابل المال فيما يخص المشروع	هل يوجد فهم واضح للقيمة مقابل المال للمشروع في حالة التعاقد عليه باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص؟	
17.	خيار تسليم واحد	هل يوجد خيار تسليم واحد يوصي به فريق مشروع الشراكة للتعاقد على المشروع باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص؟	



الرقم	المعايير	الوصف/معايير المراجعة	التقييم ✓ كاف جزئي غير مشمول
18.	تحديد العملية الخاصة بتحسين تحليل الخيارات	هل تم تحديد عملية "تحسين" تحليل الخيارات بشكل واضح، مع توضيح كيف تم الوصول إلى الخيار النهائي بدءًا من سرد الخيارات، ومرورًا بكل مرحلة لاحقة؟	
19.	توضيح خيار التسليم	هل تم تحديد خيار التسليم بوضوح وبفاعلية، مع التركيز بشكل خاص على الهيكل التعاقدى وآلية التدفق النقدي - "من سيدفع إلى من"؟	
20.	تحديد جميع مصادر التمويل	هل تم تحديد وتبرير جميع مصادر التمويل المتعلقة بالموارد العامة لزيادة القيمة مقابل المال، بالإضافة إلى استخدامات الموارد المالية؟	
21.	استخدامات الموارد المالية	هل تتوافق استخدامات الموارد المالية مع وصف تكاليف المشروع بناءً على دراسة العناية الواجبة التي أجريت من قبل؟	
22.	تحديد استراتيجية تنفيذ خيار التسليم	هل تم تحديد استراتيجية التنفيذ الخاصة بخيار التسليم بشكل مناسب، بما في ذلك وضع إطار للسياسات والتعاقد (عن طريق تحديد السلطات ذات الصلة، وخطة توفير الموارد، والموافقات المطلوبة، وإدارة الأطراف المعنية بالمشروع التي تشمل الطرف المسؤول عن الاتصالات، وبروتوكولات الإبلاغ، وما إلى ذلك؟	
23.	خارطة مخرجات التعاقد	هل توجد فكرة واضحة عن "خارطة الطريق" الخاصة بمخرجات التعاقد، مع المراحل المدرجة ومدتها المحددة وتواريخها المستهدفة للإنجاز/التسليم؟	

القائمة المرجعية

1. هل تبرر دراسة الجدوى الحاجة للمشروع من حيث تلبية المتطلبات العامة الأساسية؟
2. هل يوجد فهم واضح لغرض الجهة الحكومية من هذا المشروع المحدد؟
3. هل تم تحديد الأطراف المعنية الرئيسية ذات الصلة بهذا المشروع على نحو خاص؟
4. هل تم توضيح العناصر ذات الصلة بمواصفات المخرجات بشكل مناسب، بحيث يمكن شرحها في دفتر الشروط والمواصفات لمقدمي العروض المهتمين وتلبية الحاجة للمشروع بطريقة مناسبة وفعالة؟
5. في حال مباشرة الجهة الحكومية للمشروع، هل هي على دراية بجميع المواصفات الفنية المطلوبة، والظروف البيئية والاجتماعية، والجوانب القانونية والمالية المتعلقة بالمشروع - والتي تتوافق مع مواصفات المخرجات - الموافقات المطلوبة؟
6. في حالة الحاجة إلى شراء أي أرض - كيف يمكن الشروع في الأعمال التمكينية؟
7. هل يوجد أي مشاريع مماثلة تنفذها جهات حكومية أخرى والتي يحتمل أن يتم تجميعها مع هذا المشروع لتحقيق الكفاءة؟
8. هل تم إجراء مقارنة معيارية لتحديد المشاريع ذات الطبيعة المماثلة التي يمكن استخدامها كنقاط إرشادية لهذا المشروع؟
9. هل تم تحديد خيارات التسليم الخاصة بالمشروع؟
10. هل تم إجراء استطلاع لاهتمام السوق مع الجهات المعنية العاملة في السوق، إما عن طريق الدعوة بعد إجراء المقارنة المعيارية أو بعد نشر الإعلان؟
11. هل تم إجراء تنقيح وتقليص لخيارات التسليم بعد مرحلة قياس اهتمام المستثمرين؟
12. هل تم إجراء تقييم تفصيلي للمخاطر، بما في ذلك تحديد المخاطر وتوزيعها وقياسها كمياً، إلى جانب تحديد استراتيجيات التخفيف للمخاطر المحتفظ بها؟
13. هل أجرى فريق مشروع الشراكة تقييم نوعي تفصيلي للقيمة مقابل المال لتحديد فوائد التعاقد على المشروع باستخدام نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص؟
14. هل درس فريق مشروع الشراكة بدقة "العناية الواجبة المالية" بعد إجراء مقارنات معيارية ومشاورات مكثفة مع الأطراف المعنية الرئيسية، وافتراسات التكلفة والتمويل التي سيستخدمها الفريق؟
15. هل أجرى فريق مشروع الشراكة تحليلات حساسية وسيناريوهات بشكل كافٍ على النموذج لمعرفة مدى اختلاف النتائج؟



16. هل يوجد فهم واضح للقيمة مقابل المال للمشروع في حالة التعاقد عليه باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص؟
17. هل يوجد خيار تسليم واحد يوصي به فريق مشروع الشراكة للتعاقد على المشروع باستخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص؟
18. هل تم تحديد عملية "تحسين" تحليل الخيارات بشكل واضح، مع توضيح كيف تم الوصول إلى الخيار النهائي بدءًا من سرد الخيارات، ومرورًا بكل مرحلة لاحقة؟
19. هل تم تحديد خيار التسليم بوضوح وبفاعلية، مع التركيز بشكل خاص على الهيكل التعاقدى وآلية التدفق النقدي - "من سيدفع إلى من"؟
20. هل تم تحديد وتبرير جميع مصادر التمويل المتعلقة بالموارد العامة لزيادة القيمة مقابل المال، بالإضافة إلى استخدامات الموارد المالية؟
21. هل تتوافق استخدامات الموارد المالية مع وصف تكاليف المشروع بناءً على دراسة العناية الواجبة التي أجريت من قبل؟
22. هل تم تحديد استراتيجية التنفيذ الخاصة بخيار التسليم بشكل مناسب، بما في ذلك وضع إطار للسياسات والتعاقد (عن طريق تحديد السلطات ذات الصلة، وخطة توفير الموارد، والموافقات المطلوبة، وإدارة الأطراف المعنية بالمشروع التي تشمل الطرف المسؤول عن الاتصالات، وبروتوكولات الإبلاغ، وما إلى ذلك؟
23. هل توجد فكرة واضحة عن "خارطة الطريق" الخاصة بمخرجات التعاقد، مع المراحل المدرجة ومدتها المحددة وتواريخها المستهدفة للإنجاز/التسليم؟
24. هل تم وضع استراتيجية واضحة للتواصل مع الأطراف المعنية الرئيسية أثناء عملية التعاقد؟
25. هل تم توضيح الجدول الزمني للتعاقد، مع تحديد موعد مستهدف لمدة وتاريخ الانتهاء من كل خطوة؟
26. هل تم توضيح المخاطر الرئيسية التي تواجه الجدول الزمني للتعاقد، إلى جانب استراتيجيات التخفيف المحتملة الخاصة بها؟
27. هل تم تقديم دراسة الجدوى إلى دائرة المالية للموافقة على الموازنة/ تخصيصها للشراكة بين القطاعين العام والخاص؟

التعبير عن الاهتمام وطلب تقديم المؤهلات

الوصف

يتم إصدار وثيقة التعبير عن الاهتمام لإعلام السوق برغبة الجهة الحكومية في طرح المشروع، وتحديد المواصفات الأساسية لقياس مستوى اهتمام السوق بالمشروع، ويجب أن تعرض وثيقة التعبير عن الاهتمام إرشادات واضحة وتفصيل كافية حول متطلبات تقديم خدمات المشروع وعمليات تقييم الجهة الحكومية.

يتيح طلب تقديم المؤهلات للجهة الحكومية دعوة مقدمي العروض المعنيين إلى تقديم بيان المؤهلات ردًا على وثيقة طلب تقديم المؤهلات، بغرض تقييم أهليتهم للتعاقد على المشروع منذ البداية. تهدف هذه العملية بشكل أساسي إلى اختيار عدد محدود من مقدمي العروض المؤهلين فنيًا وماليًا والذين يتمتعون بالخبرة والالتزام الكافيين لتنفيذ المشروع، بالإضافة إلى تحديد قواعد المشاركة في عملية التعاقد بشكل واضح وصريح. ستشتمل وثيقة طلب المؤهلات أيضًا على مذكرة معلومات تساعد مقدمي العروض على فهم نطاق المشروع وتقييم اهتمامهم وقدرتهم على المشاركة في عملية تقديم المناقصات.

القائمة المرجعية

1. هل تم إعداد وثيقة طلب التعبير عن الاهتمام بحيث تكون جاهزة للنشر وتحتوي على تفاصيل كافية لإعلام مقدمي العروض المعنيين بطبيعة المشروع، والمواصفات الأساسية، وطريقة الرد، وتسجيل اهتمامهم بالمشروع؟
2. إذا كانت الإجابة على ما سبق بنعم، فهل تم الإعلان عن طلب التعبير عن الاهتمام في وسائل البث الحكومية والصحف المحلية والعربية والإنجليزية اليومية، وعلى موقع الجهة الحكومية المعنية؟
3. هل تم إعداد مذكرة معلومات تفصيلية ووثيقة طلب تقديم المؤهلات لإرسالهما إلى مقدمي العروض الذين أبدوا اهتمامهم؟
4. هل تشتمل مذكرة المعلومات ووثيقة طلب تقديم المؤهلات على استبيان التأهيل المسبق المصمم لضمان حصول مقدمي العروض على الموارد والخبرة اللازمة لتقديم الخدمات المنصوص عليها في حالة ترسية المشروع؟
5. هل تم إعداد مصفوفة تقييم لضمان إجراء تقييم موضوعي لاختيار مقدمي العروض المؤهلين؟

طلب تقديم العروض

الوصف

الغرض من طلب تقديم العروض هو أن يكون وثيقة نهائية تحدد المشروع وطبيعته ونطاقه بالتفصيل، وتحدد مواصفات المدخلات والمخرجات الأساسية إلى جانب مؤشرات الأداء المقابلة لها، والمعلومات القانونية والتجارية التي يجب نقلها إلى مقدمي العروض، والمعلومات المالية، وغيرها. وهي إحدى الوثائق الرسمية الصادرة عن الجهة الحكومية، حيث تهدف إلى جذب مقدمي العروض المعنيين والقطاع الخاص بشكل أكبر وإقناعهم بمدى جدية رغبة الشركة في التعاقد على المشروع.

القائمة المرجعية

1. هل تم توضيح المعلومات الفنية ذات الصلة، بما في ذلك تصميم الموقع (المواقع)، ومواصفات المخرجات، والنطاق التفصيلي، والجدول الزمني لتنفيذ المشروع في وثيقة طلب تقديم العروض بحيث تساعد مقدمي العروض على تقديم عروض فنية تفصيلية؟
2. هل تم إيلاء الاعتبار الواجب لضمان منح مقدمي العروض الحرية الكافية للاستفادة من قدراتهم الابتكارية وتشجيعهم على تقديم حلول فنية فريدة من نوعها؟
3. هل تم إطلاع مقدمي العروض على قائمة شاملة بالموافقات والمعايير والضرائب والرسوم التي سيتعين عليهم التقدم بطلب للحصول عليها أو الالتزام بها خلال مراحل الإنشاء والتشغيل؟
4. هل يوجد تحديد واضح لهيكل النموذج المزمع تقديمه على أنه عروض لمقدمي العروض، بما في ذلك اقتراحات أفضل الممارسات ونظرة عامة عن متطلبات العرض والتقديم؟
5. هل تم توضيح متطلبات العروض، بما في ذلك جهة الاتصال في الجهة الحكومية التي يمكن لمقدمي العروض الاتصال بها بخصوص ذلك؟
6. هل تم وضع مسودة عقد شراكة بما يتماشى مع أهداف الجهة الحكومية في تنفيذ المشروع، ليتم إدراجها كجزء من طلب تقديم العروض؟
7. هل يحدد طلب تقديم العروض، بوضوح، آلية تقييم العروض بما في ذلك الأوزان المحددة التي ستمنح لمكونات مختلفة من العرض ومعايير تحديد الدرجات؟

عملية تقديم العروض

الوصف

تتألف عملية تقديم العروض من استلام العروض وإجراء تقييم العروض المتبع لوضع اللمسات الأخيرة على عقد الشراكة مع مقدم عرض واحد مفضل. يجب وضع واستخدام آلية بسيطة لاستلام العروض، مع مراعاة الأهمية القصوى للسرية، وضمان حماية المعلومات الحساسة من التلاعب بها، وسيتكون تقييم العروض من تقييم المؤهلات الفنية أو متطلبات الخبرات السابقة لكل مقدم عرض (أو ائتلاف مقدمي العروض)، والعرض المالي، والعرض الفني، والعرض القانوني. ستنعكس الأوزان المحددة لمكونات العروض المذكورة، والدرجات، والمتطلبات في وثيقة طلب تقديم العروض.

القائمة المرجعية

1. هل تم تحديد الإرشادات العامة وبروتوكولات تقديم العروض بطريقة مناسبة، وذلك لضمان أن يكون مقدم العرض المفضل على دراية بما يستلزمه التوقيع؟
2. هل تم توضيح منهجية التفاوض، بما في ذلك الحد الأدنى لشروط الإجماع التي يجب الاتفاق عليها؟

عملية ما بعد التعاقد (العقد)

الوصف

تهدف عملية ما بعد التعاقد إلى تحديد كيفية قيام الجهة الحكومية بإدارة علاقتها مع مقدم العرض المفضل خلال دورة حياة المشروع - من وقت إبرام العقد وحتى نهاية مدة الامتياز، كما تهدف إلى تحديد الهيكل الخاص بحوكمة المشروع ورفع التقارير الواجب اتباعه، والإجراء الخاص بتغيير جوانب العقد وكذلك تسوية النزاعات مع الشريك الخاص، وإجراء إدارة تسليم الأصول في نهاية مدة الامتياز.

القائمة المرجعية

1. هل تم تحديد هيكل إدارة العقود، بما في ذلك من هم الأطراف المعنية، وما هو هيكل الإبلاغ الذي سيلتزم به مقدم العرض المفضل، وما هي بروتوكولات الاتصال التي تخضع لها علاقة العمل؟
2. هل تم تحديد إجراءات إدارة أي تغييرات تعاقدية بشكل واضح، مع فهم ضمني لعدم إجراء جميع هذه التغييرات التي تلي الاتفاق المتبادل خلال مرحلة التفاوض إلا بعد مداوات دقيقة؟
3. هل تم تحديد آلية لحل النزاعات بشكل واضح، مع التركيز على الشفافية وسرعة الحل، ويفضل أن يتم ذلك باستخدام هيكل أثبت كفاءته في إجراءات التحكيم الدولية؟
4. هل يوجد وضوح حول إجراءات تسليم الأصول، بناءً على هيكل طريقة التعاقد الواجب اتباعه، وغير ذلك من مسائل نهاية مدة الامتياز ذات الصلة؟
5. هل تم توضيح كيفية مراقبة أداء مقدم العرض المفضل، بما في ذلك كتابيًا كجزء من عقد الشراكة، ليضم المؤشرات الدقيقة التي سيتم قياسها؟
6. هل يوجد هيكل للسداد (مكافأة أو عقاب) مرتبط بتحقيق أهداف أداء المشروع، وما هو الإجراء (الإجراءات) لتغيير أي من المؤشرات التي تقيم أداء مقدم العرض؟
7. هل وضحت الجهة الحكومية خطة إدارة المخاطر التي تفصل نظامًا يكشف المخاطر الناشئة ويحفز أنشطة التخفيف على النحو المنصوص عليه في عقد الشراكة؟
8. هل تتمتع خطة إدارة المخاطر بالمرونة لتنفيذ تدابير طوارئ في حالة تطلب الوضع ذلك؟